

**توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء
في العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية
بالتطبيق على الموظفين شركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل**

د. رعداء محمد حلمى عطا *

(*). د. رعداء ممد حلمى عطا : ماجستير فى إدارة الاعمال بعنوان أثر الدافعية الإدارية على مشاركة المرؤوسين للمرأة المديرة فى اتخاذ القرارات ، دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان اثر إدارة المعرفة على الكفاءات المحورية ، مدرس إدارة الاعمال بمعهد رابية العالى للإدارة والتجارة الخارجية، وتتمثل الاهتمامات البحثية في مجال ادارة الموارد البشرية وادارة التسويق والسلوك التنظيمى .

Email : Imsaably@hotmail.com

ملخص

استهدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل ، وذلك على عينة عشوائية طبقية تم سحبها من خلال عينة المجموعات العشوائية ومكونة من (٢٧٣) مفردة من الموظفين بشركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل ، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات واختبار الفروض ، حيث أبرزت نتائج الدراسة عن وجود تأثير للذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية ، وكذلك تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية وذلك عند اختبار النموذج المقترح، ولقد أسهمت الدراسة في توضيح الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية في شركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها ، وتوصيات الدراسة والدراسات المستقبلية المنتبقة منها .

المصطلحات الأساسية:

إدارة الموارد البشرية الخضراء - الذكاء التنافسي - الرشاقة التنظيمية.

Abstract

This study aimed to test the mediating role of Green Human Resources Management (GHRM) on the relationship between competitive intelligence and organizational agility, with special application to employees of pharmaceutical companies using Oracle applications. A stratified sample consisting of (273) individuals was drawn from amongst these employees, then a random number from each stratum representative of its size was selected . Statistical methods suitable to the nature of the data and hypotheses testing have been used. When testing the proposed model, results of the study indicated that there is an effect of competitive intelligence on organizational agility, as well as an effect of GHRM on organizational agility. The study contributed to clarifying the mediating role for GHRM management on the relationship between competitive intelligence and organizational agility in pharmaceutical companies using Oracle application. The study concluded with discussing the results and their implications, research recommendations and suggested future studies emanating from it.

Key terms

Competitive Intelligence
organizational Agility

١- الذكاء التنافسي

٢- الرشاقة التنظيمية

٣- إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

مقدمة

تواجه المنظمات الحديثة تحديات متعددة (رمزي و غزال :٢٠٢٠) تتطلب منها العمل على تقييم المعلومات المتوفرة لديها، مما دع بهذه المنظمات للبحث عن الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات وبما يسمح لها بتحسين أدائها البيئي.

ويعد الاعتماد على الذكاء التنافسي (Bao ,Yanli :2022). من الأنشطة الاستراتيجية المتطورة في تقييم الاتجاهات في بيئات الأعمال ، فالذكاء التنافسي يحسن أداء المنظمة كونها متميزة عن المنظمات الأخرى ، بالإضافة إلى ذلك فإن السرعة المتزايدة للتغيرات التكنولوجية الحديثة من جهة ، والمنافسة المتزايدة بين المنظمات من جهة أخرى ، قد جعلت المنظمات تتطلع إلى مزايا تنافسية جديدة لتكون أكثر قدرة على الاستجابة الرشيقة لاحتياجات عملائها .

وبذلك نجد أن الذكاء التنافسي (Ismail & Al-Assa'ad: 2020) يتضمن امتلاك المنظمة معرفة عميقة بكل من العملاء والمنافسين ، البيئة الاقتصادية ، العمليات التشغيلية والتنظيمية والمالية والتسويقية و الإنتاجية والموارد البشرية ، وذلك بتحليل منهجي عميق لكل من هذه المتغيرات وبما يسمح بالتنبؤ بسلوكيات وتحركات الأطراف ذات المصلحة (المنافسون - العملاء - الموردون...) والتي لها تأثير كبير على تحقيق المنظمة لرشاقتها التنظيمية ، حيث يساهم الذكاء التنافسي في جمع وتحليل وإدارة منهجية وأخلاقية للمعلومات التي يمكن أن تؤثر على التخطيط واتخاذ القرارات التنظيمية .

فإدارة البيئة التنافسية وتحليل النتائج(الشمري والزيادي :٢٠١٨) عملية مستمرة تتضمن جمع المعلومات القانونية والأخلاقية وتحليلها ونشرها من أجل تنمية قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء والتكيف مع المتغيرات البيئية ، وتنمية كل من مخزونها المعرفي المتراكم والموارد البشرية الخضراء (صالحى :٢٠٢٢) التي تعد بمثابة مصدرًا للأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية الضرورية للاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء.

كما أن الرشاقة التنظيمية (كعكي : ٢٠٢١) مدخل إداري يساهم في تعديل أسلوب العمل والممارسات التنظيمية لتتفق مع متطلبات التغيير في العصر التقني، وتبسيط الإجراءات العملية والارتقاء بجودة صناعة القرارات، حيث تعد الرشاقة التنظيمية (القدسي : ٢٠١٩)نتيجة لقدرة الموارد البشرية الخضراء على الاعتراف بالمتغيرات (الفرص والتحديات) ، واستخدام الموارد في الاستجابة لهذه المتغيرات ، في الوقت المناسب وبمرونة مرتفعة، حيث ترغب بعض المنظمات الرشيقة في

التنقل بين التكيف مع المتغيرات البيئية ، وبين استخدام الفرص المحتملة في بيئة متغيرة للحصول على مكانة مميزة بين المنظمات المناظرة .

وتشكل إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الهامة داخل المنظمات ، وتتبع أهميتها كونها تتعامل مع الموارد البشرية التي تعد المحرك الأساسي (Fernández , Martínez:2020) لكافة العمليات والمهام المفيدة للمنظمة، وذلك بما تمارسه من سياسات تتمثل في استخدام الموارد بكفاءة ، وتقليل كمية الهدر ، حيث (Sammanasu & Geetha :2021) تقوم إدارة الموارد البشرية- كمحرك لحماية البيئة - بإدراج وربط سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باستراتيجيتها والتي تقوم على مبدأ التوجه الأخضر وما يرتبط به من ممارسات مثل التدريب الأخضر والموظف الأخضر والتنمية الخضراء والتعويضات والمكافآت الخضراء والمحاسبة الخضراء.

و تعد الصناعة الدوائية (الباز: ٢٠٢٠) من أهم الصناعات في العالم لارتباطها الوثيق بصحة الفرد ،حيث أولت الدولة اهتمامها لتطوير هذه الصناعة بمراحلها المختلفة سواء في مجال الخدمات الدوائية أو التصنيع والتغليف والتعبئة وكذلك التسويق والبيع والتصدير ،حيث تتميز الصناعة الدوائية (عطيتو:٢٠١٩) باحتياجها لتدبير رؤوس أموال ضخمة لاعتمادها بصفة أساسية على البحث والتطوير المستمر، كما تعتمد صناعة الأدوية (جمعة:٢٠١٩) على المورد البشري بشكل كبير، حيث كبر حجم العمالة في تلك الصناعة .

واتساقاً مع ما سبق فإن نظام الأوراكل Oracle ، أو قاعدة بيانات أوراكل Oracle Database، (عضبيات:٢٠٢١) هي قاعدة بيانات مصممة للحوسبة الشبكية للمنظمات؛ و تتكون من مجموعة من الهياكل المادية (هياكل الملفات والذاكرة) ، وتتميز قاعدة أوراكل بقابلية التوسع والتطوير وفقاً لاستخدامها. ، كونها توفر آليات للتحكم في الوصول إلى البيانات في ذات الوقت ، و يحتوي تصميمها على مميزات استرداد كاملة لاستعادة البيانات، وتمتاز بالمرونة والفعالية والأمان وسرية المعلومات.

وإجمالاً تسعى الدراسة للتعرف على مدى توفر الذكاء التنافسي وأثره على الرشاقة التنظيمية ،وتحليل الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك بالشركات المطبقة لنظام الأوراكل .

وتحقيقاً لما سبق فقد رسمت الدراسة الحالية مخططاً فرضياً لتوضيح الدور الهام لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في الرشاقة التنظيمية وما تقوم به هذه الإدارة من ممارسات مختلفة

تؤثر في أداء الأفراد وأدوارهم تجاه كل ما تطبقه المنظمة من اساليب حديثة وتبنى لأفضل الممارسات التي تعمل من خلالها على تطوير الفكر التنافسي والمركز على تحسين مستويات الجودة في تحقيق التواصل الفعال بين جميع المستويات الإدارية والإدارات المختلفة ، وبما يسمح بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينها ، مما يضمن سهولة تدفق البيانات والمعلومات التي تحتاجها الموارد البشرية الخضراء في عملهم وتحقيق المزيد من المرونة والانسجام بين المستويات الوظيفية المختلفة وذلك وصولاً إلى الرشاقة التنظيمية الفعالة، خاصة مع توجه الدولة نحو الحفاظ على البيئة ضمن خطة التنمية ٢٠٣٠.

ومن أجل توضيح العلاقات بين هذه المتغيرات فإنه سيتم تناول هذه الدراسة على محاور خمسة المحور الأول :فإنه يتناول الإطار المنهجي للدراسة محتويًا على مشكلة الدراسة والأهداف والأهمية ، والمحور الثاني متغيرات الدراسة وابعادها ،المحور الثالث :الدراسات السابقة واستنتاج فروض الدراسة والفجوة البحثية ونموذج الدراسة ،والمحور الرابع الدراسة الميدانية والذي يتناول مجتمع وعينة الدراسة ،وأداة الدراسة واجراءاتها واختبار صدق المقياس وثباته ، التحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة المحور الخامس : أهم التوصيات والبحوث المستقبلية.

أولاً:- الإطار المنهجي للدراسة

١- مشكلة الدراسة

تحتاج المنظمات في ظل التطورات السريعة بمجال التقنية وثورة المعلومات إلى وجود موارد بشرية قادرة على الاندماج ومواكبة التطورات ،كما يعد الذكاء التنافسي(بلحسن وشايب:٢٠٢٢) موهبة وقدرة تنظيمية لإيقاظ القدرة العقلية للمنظمة وبما يؤهلها لتقديم خدمات بجودة عالية وباستجابة سريعة ،حيث يقوم الذكاء التنافسي بدور فعال في تحقيق الرشاقة التنظيمية ، والتي تعتمد على الهياكل التنظيمية الشبكية التي تنمي بمرونتها التدفق المستمر للمعرفة الوظيفية وتبادلها بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة بدقة وسرعة ضمن أطر حوكمة واضحة تحفظ الحقوق لكافة الأطراف المختلفة .

كما ان الإدارة الفعالة للموارد البشرية الخضراء (إسماعيل:٢٠١٩) تعد نتيجة إضافة وتفاعل ذكاء الأفراد التنافسي في المنظمة وبما يؤدي إلى خلق فرص قيمة للمنظمات لتلبية احتياجات العملاء وتقديم خدمات بجودة عالية وزيادة الربحية الناتجة عن الفرص التي يمنحها النظام العالمي الجديد ،وحسب (Janaliet et al:2020) يواجه الانتقال من إدارة الموارد البشرية - دون اتباع

نهج أخضر - إدارة الموارد البشرية الخضراء العديد من التحديات مثل التفاعل بين الأنظمة الفرعية المختلفة للموارد البشرية مع إدارة الموارد البشرية الخضراء.

أما ما يتعلق بالرشاقة التنظيمية فقد أثبتته الدراسات السابقة : حيث أوضحت أن بعض المنظمات لم تعط مرونة وسرعة مناسبة في التعامل مع أحداث المنافسة ومن هذه الدراسات (القدسي: ٢٠١٩) والتي أشارت إلى حاجة بعض القطاعات إلى التحديث والابتكار ، وخلق أدوات تضمن لها سرعة الاستجابة والتطوير المستمر، وكذلك دراسة (Monfared et al:2021) والتي بينت أن الرشاقة التنظيمية مرتبطة بالمنظمات التي تتميز عملياتها بالتعقيد، مما يتطلب الاستفادة من الموارد البشرية والتكنولوجيا، لتصبح قادرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة وتحقيق الميزة التنافسية، وأضافت دراسة (منصور: ٢٠٢٠) أن العديد من المنظمات تعاني من المخاطر نتيجة لصعوبة اجراء التغيرات على أنشطتها المختلفة وفقا للمداخل التقليدية ، حيث تواجه المنظمات ضغوطاً متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة للمنافسة الفعالة مما يلزم اعتماد الرشاقة التنظيمية مدخلا بديلاً للتعامل مع هذه المتغيرات المتلاحقة .

كما تعد الرشاقة التنظيمية نوعاً من أنواع القدرات الإدارية الديناميكية (التشيلي : ٢٠٢٠)، والتي تمثل قدرة المنظمة على استشعار وإدراك التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل والتهديدات المرتبطة بها، ثم الاستجابة لها من خلال إعادة ترتيب وتنظيم وتجميع الموارد المتاحة، والعمليات والمعرفة، والعلاقات التي تمتلكها مع المنظمات الأخرى لكي تستجيب للتغيرات الخارجية.

وتواصل مع ما سبق تبرز الرشاقة التنظيمية كضرورة لتحسين القدرة على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات في البيئة الخارجية (الريشي : ٢٠٢١) وهي تعد بذلك الأسلوب المناسب لزيادة كفاءة المنظمات على مواجهة التحديات وتشجيع المبادرات الاستباقية للتغيرات ودعم الأفكار الابتكارية ،حيث أن ترسيخ المنظمة لمظاهر الرشاقة التنظيمية يتطلب تعزيز بيئة ومدخل الادارة المفتوحة وضمان وجود درجة من الانسياب الإجرائي بالمنظمة الرشيفة، ودراسة كافة الجوانب التي تعوق الحركة الاجرائية، بما يدعم القدرة التنافسية للمنظمات.

ومما يبرز اهمية التوجه نحو الذكاء التنافسي في التأثير على الرشاقة التنظيمية مع وجود إدارة للموارد البشرية الخضراء ،ما أثبتته الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء التنافسي من عدم فعالية الممارسات المطبقة لإدارتها والتعامل معها في المنظمات ، ومنها (Iroegbu et al :2020) والتي كشفت عن وجود فجوة بين الواقع الفعلي للمنظمات والمستوى المطلوب الوصول

اليه، وأضافت الدراسة أن هذه الفجوة الهائلة من شأنها وأن تؤثر سلبًا على تحقيقها للميزة التنافسية بين غيرها من المنظمات، وأيضًا ما توصلت إليه دراسة (رمزي و غزال: ٢٠٢٢) من صعوبة تكهن بعض الشركات بمجريات الأحداث في البيئة المحيطة ، مما حتم على هذه الشركات البحث عن الأدوات الأكثر قدرة على مواجهة هذه التغيرات ،حيث يوفر الذكاء التنافسي المعلومات عن البيئة التنافسية وبما يزيد من قدرة هذه المنظمات على مواجهة التطورات البيئية واستكمالاً مع متغيرات الدراسة ،فإن الدراسات السابقة والخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء فقد اوضحت (علوان : ٢٠٢١) انه عادة ما تكون القضايا البيئية للشركات معقدة ومتغيرة وبحسب (Rajabpour :2020) فإن تحقيق الاستدامة البيئية في ظل ما تتعرض له منظمات اليوم من ضغوط متزايدة لاتخاذ خطوات استباقية نحو تحسين البيئة ، إلا ان العديد من الدراسات تشير الى ان بعض المنظمات تفنقر إلى ممارسة العديد من سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Munawarm et al :2022) مثل الأجور والمكافآت والتدريب الأخضر، كما أن عدم توفر مؤشرات الأداء الخضراء- والتي تعنى إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء لجميع العاملين في تقييم الأداء- يعكس فشل المنظمة في تقييم الأداء البيئي للعاملين وعدم قدرتها على معرفة مدى مساهمتهم في تحقيق النتائج البيئية في المنظمة.

وبحسب (مهدي: ٢٠٢٢) فإن التغيرات في التكنولوجيات الالكترونية ستؤدي إلى تغيرات جذرية في المهارات التي تحتاجها المنظمة والذي سينعكس على التخطيط للمستقبل الوظيفي ، كما أن انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكارها للمنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن شركات الأدوية بمصر تواجه العديد من المشكلات منها (حمدي: ٢٠٢٠) نقص الخدمات العلمية والتسويقية للأدوية وعدم توفير المعلومات الطبية الدقيقة استنادًا على الأبحاث لمنتجات الشركة المسوقة (فوزي: ٢٠٢٠) والإهدار للوقت لتسجيل بعض المنتجات الجديدة، وعدم التكيف مع الأسواق الناشئة ، بالإضافة إلى (مسعود : ٢٠٢٠) حاجة مراكز أبحاث الدواء لمجاراة التقدم العلمي في العالم وربطها بالجامعات ومصانع الأدوية ودعمها برأس المال ، و كذلك افتقاد العنصر البشري التأهيل المناسب لممارسته مقومات البحث العلمي، وتسجيل مخالفات متعددة ببعض الشركات ، فقد أوضحت التقارير الصادرة عن الرقابة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، دراسة قضايا الرعاية الصحية بالتطبيق على قطاع الدواء

بمصر (٢٠١٨) بوجود مخالفات جسيمة في بعض شركات الأدوية: ففي (سبتمبر ٢٠١٧) اعربت التقارير عن أن شركة النصر للأدوية قد سجلت العديد من التجاوزات ، مثل مخالفة احد منتجات الشركة لمواصفات التصنيع مما أثر على سلامة المرضى، بالإضافة إلى إهمال الشركة في أسلوب حفظ العينات، وكيفية معالجتها لفتحات التهوية بمخازنها وعدم تخلصها من نفايات إنتاجها ، الأمر الذي يشكل خطورة على صحة الأفراد .

وفي عام ٢٠١٨ أعلنت وزارة الصحة قيام المملكة العربية السعودية تعليق بعض المستحضرات الدوائية من انتاج شركة الصناعات الكيماوية المصرية وذلك لعدم تطبيقها لأسس التصنيع الجيد.

وتواصلت مع ما سبق - ووفقاً لمؤشر استيراد الأدوية - تحتل مصر (موسي وآخرون: ٢٠٢٢) المركز ٣٩ من ٢٢٣ دولة لعام ٢٠٢٠ ، كما انخفضت معدل الصادرات لعام ٢٠٢٠ عن عام ٢٠١٩ بنسبة ٣.٢ % ويمكن توضيح حجم صادرات مصر للأدوية في الفترة من ٢٠١٥ - ٢٠٢٠ كما يلي :-

شكل رقم (١) صادرات مصر من الادوية للفترة من ٢٠١٥ - ٢٠٢٠



المصدر: (موسي و آخرون: ٢٠٢٢) نقلاً عن :

<https://www.ceicdata.com/en/indicator/egypt/exports-medical-and-pharmaceutical-product>

وبناء علي ما تم رصده من مظاهر المشكلة الموضحة أعلاه يتضح ان شركات الأدوية بمصر تواجه اشكالات متعددة مثل (صلاح: ٢٠٢١) زيادة حدة المنافسة علي المستوي المحلي والدولي والإقليمي بقطاع الأدوية، تجاوزات ومخالفات لبعض هذه الشركات وعدم الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها، الإهدار الكبير للوقت لتسجيل بعض المنتجات الجديدة،، بالإضافة إلى

(عاشر : ٢٠٢١) انخفاض معدل صادرات مصر من الأدوية- وظروف عدم التأكد نتيجة التغير في البيئة المحيطة، وذلك عند تحقيقها للاستجابة السريعة لطلبات عملائها. واتساقا مع ما سبق، حددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: هل يرجع انخفاض مستوى الرشاقة التنظيمية لدى شركات الأدوية إلى انخفاض مقومات الذكاء التنافسي ؟ وهل يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تتوسط تلك العلاقة ؟ ويتم التعبير عن هذا التساؤل بالتساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما أثر الذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية ؟ .
- ٢- ما أثر الذكاء التنافسي على إدارة الموارد البشرية الخضراء ؟
- ٣- ما أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية ؟ .
- ٤- ما أثر توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء العلاقة بين الذكاء التنافسي و الرشاقة التنظيمية

٢-أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في العناصر التالية :

- ١- التعرف على أثر الذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية .
- ٢- تحديد أثر الذكاء التنافسي على إدارة الموارد البشرية الخضراء
- ٣- التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية .
- ٤- تحديد أثر توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية .

٣- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من جانبين:

١-الأهمية النظرية

وتتمثل في العناصر التالية :-

- ١- عرض الأطر والمعالجات الفكرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية لتطوير نماذج لمحددات ونواتج الرشاقة التنظيمية .
- ٢- توفير قاعدة من المعلومات للباحثين عن اتجاهات شركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل في معالجة البحث لدور الذكاء التنافسي في تأثيره على الرشاقة التنظيمية .

- ٣ - نشر ثقافة التوجه الأخضر بالمنظمات ، وبما يدعم من دور الذكاء التنافسي في الارتقاء بالرشاقة التنظيمية .
- ٤- القاء الضوء على نظام الأوراكل وأهميته في معالجة بعض الاشكالات التي تواجهها شركات الأدوية
- ٥- التوافق بين طبيعة الدراسة وممارسات شركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل التي ترتبط بجودة المعرفة وبقدرتها على مواكبة التغيرات التي يشهدها السوق، والاستجابة للتنوع في رغبات العملاء وحاجاتهم .
- ٦- يحقق معالجة العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية ،إضافة لمحور هام في الفكر التنظيمي ، كما يعد بعداً جديداً لم تتطرق إليه الدراسات السابقة على حد علم الباحثة .

ب-الأهمية التطبيقية

وتتمثل في تطبيق المفاهيم والأفكار النظرية للدراسة على شركات الأدوية المستخدمة لنظام الأوراكل بناءً على نتائج الدراسة المرتبطة بأهمية الرشاقة التنظيمية، عمليات الذكاء التنافسي وإدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك كما يلي :

- ١- يمثل استخدام مفاهيم إدارية -مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء -مخرجاً للقيادات في تقديم حوافز غير تقليدية للأفراد بهدف المساهمة في الارتقاء بالأداء التنظيمي بمجتمع الدراسة .
- ٢- اقتصار مجالات تطبيق تلك الدراسات لفترة طويلة على القطاعات غير الطبية ، مما دعي إلى إعادة النظر في تطبيق الدراسات الميدانية على العاملين بشركات الأدوية بصفة عامة ، والمطبقة نظام الأوراكل بصفة خاصة.
- ٣- تقديم توصيات لمتخذي القرارات في شركات الأدوية محل الدراسة.
- ٤- تساعد نتائج تحليل فعالية الذكاء التنافسي في امكانية الاستفادة منها في تعزيز الرشاقة التنظيمية وتنمية ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك في عصر التطور التكنولوجي والتنافسية المحتمدة .

ثانياً: متغيرات الدراسة وأبعادها

١-الذكاء التنافسي Competitive Intelligence

شكل مفهوم الذكاء التنافسي قوة دفع (Asri & Abdul-Mohsi: 2020) في الأدبيات المتعلقة بمنافسة السوق منذ أوائل الثمانينيات وذلك عندما زاد التنافس القائم على المعلومات

وتغيرات السوق ، وما ترتب على ذلك من التغيير في أسلوب تنافس المنظمات ، فقد اشار (أبو جمعة:٢٠٢١) إلى أن عمليات الذكاء التنافسي تتضمن الاتصالات التي تمثل الإخبار أو الإعلام والتحليل ، حيث يتم استخدام المعلومات وتحليلها و تقديم النتائج لصناع القرارات ، و أضاف (Hizaji, et al:2020) أن الذكاء التنافسي هو وسيلة لاكتساب واستخدام المعلومات عن الأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية ، وكذلك (Jasim et al : 2020) الآثار المترتبة على الوضع التنافسي للمنظمة ، كما يشير الذكاء التنافسي (Nte et al :2020) إلى القدرة على جمع واستخدام المعلومات عن العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية للشركة، و بحسب (Jasima et al:2020) فهو يعكس مجموعة التوصيات القابلة للتنفيذ، والناجمة عن تحليل البيانات بهدف تطوير ممارسات تجارية فعالة ،حيث يؤكد (Calof et al :2020)على أن الذكاء التنافسي ممارسة استراتيجية يمكن استخدامها لتقييم المنافسة ، والتعامل مع الأزمات ، واغتنام الفرص ، واتخاذ القرارات ، ويصف (البياتي : ٢٠٢٠) الذكاء التنافسي بأنه أنشطة مُخططة تبدأ من داخل المنظمة من خلال أهمية امتلاكها وعياً تنظيمياً ، وآلية عمله التنظيمي .

وفي ضوء التعريفات السابقة نجد أنه تعددت وجهات نظر الأدبيات في تعريف الذكاء التنافسي وبناء عليه اعتمد البحث الحالي على أنه ممارسة استراتيجية متعددة الأبعاد تقوم بها المنظمة لجمع وتحليل وتفعيل المعلومات حول المنافسين والبيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في المواقف الحالية والمستقبلية للعملاء والمنافسين والموردين والبيئة الخارجية ، وبما يمكن المنظمة من تعزيز صنع القرار وتحسين وضعها التنافسي وإدارة الأزمات، ووفقاً للبعدين: -

١-**المنهجية الثقافية للقيم التنافسية** : والتي تعنى انشاء ثقافة القيم الرشيدة متمثلة في روح المبادرة والثقة والدعم للمقترحات والتعامل مع المتغيرات على انها فرصة وهدف ، وهو ما تغرسه المنظمة لدى موظفيها ليعكس مدى استيعابهم لتوفير نماذج وطرق مبتكرة لخلق القيمة، وبما يؤدي الى تنمية الوعي التنظيمي والملائم للذكاء التنافسي بما يحقق التميز و التكيف الفاعل مع التحولات الرئيسية في السوق وكلك الاحتواء والاستيعاب للثقافات المتنوعة ، مما يساعد على أن يكون توجه المنظمة لخلق مناخ ريادة الأعمال في الأسواق الرقمية مستمراً.

٢-**الآليات التنظيمية**: والتي تعنى الممارسات العملية التي تعتمدها المنظمة لتحويل البيانات إلى معلومات ومعارف وما يرتبط بذلك من جمع و تحليل المعلومات حول المنافسين والبيئة الاقتصادية

والسياسية والاجتماعية بُغية تسخيرها كذكاء عملي تستخدمه المنظمة للتطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والجودة والربحية والاستجابة لطلبات العملاء، وما يتضمنه من دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، حيث تركز هذه الآليات على الأدوات التي تحدها المنظمة للتعرف على دوافع وسلوكيات المنافسين في تشكيل تطوير المنتجات والتسعير ووضع العلامة التجارية، مما يعني أن الآليات التنظيمية عملية ديناميكية تتطوي على قدر كبير من الاعتماد على التجربة والخطأ والتعلم بالممارسة وتمكين نجاح الأعمال الرقمية و توسيع فرص السوق وتحديد التحديات والمزايا لبناء استراتيجية تخلق تمايزاً تنافسياً.

الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال

يختلف الذكاء التنافسي عن ذكاء الأعمال، إلا أن لهما أهدافاً متشابهة فكلاهما يهدف إلى أن تمارس الشركة عملها بسلاسة وربحية، ينظر للذكاء التنافسي على أنه (Azmin.:2021) & Alshammakh) جمع المعلومات الخارجية وتقييمها وإدارتها الخطط والقرارات والعمليات وتحديد الفرص والتهديدات بهدف توفير آليات قابلة للتنفيذ، والتي ستؤدي إلى ميزة تنافسية، كما أنه (Nte et al:2020) بطريقة لقياس الميزة التنافسية وأداء الأعمال التجارية التي تتكون من آلية كاملة تتطوي على مراحل مختلفة، فهو بحسب (Markovich et al:2019) مفهوم ناشئ في جميع مجالات الأعمال يعكس جهداً مستمراً لتقييم سلوك وقدرات المنافسين لتطوير الميزة التنافسية واكتساب ميزة تنافسية جديدة و زيادة جاذبية الشركة في ما تقدمه من عروض لمنافسيها، ومن خصائص الذكاء التنافسي (Arshed et al:2020) إنه يركز على بيئة الأعمال الخارجية، كما أنه يتضمن جمع المعلومات وتحولها إلى معلومات استخباراتية يمكن استخدامها من قبل المنظمة وممارسة تجارية مهمة وأخلاقية.

أما ذكاء الأعمال (Rahchamani et al:2019) فإنه عبارة عن مجموعة من المفاهيم والأساليب والعمليات التي لا تهدف إلى إصلاح قرارات العمل فقط ولكن أيضاً دعم تحقيق استراتيجية الشركة وهو يعتمد على تحليل متعدد الأبعاد تم الحصول عليها من مصادر المعلومات المختلفة، بما في ذلك المصادر الداخلية والخارجية، فهو عبارة عن (Yiu, , et al:2020)، (وادي وأخرون: ٢٠٢٠) تحليل للعمليات التجارية الداخلية، وتحسين القرارات التشغيلية والتقنيات والإجراءات والتطبيقات التي تساعد على تحويل البيانات الأولية إلى معلومات ذات مغزى يمكن استخدامها في صنع القرار، حيث يجمع بين الحصول على البيانات وتحليلها احصائياً، وتقنيات

تخزينها والأدوات المختلفة للحصول على المزيد من المعلومات ،كما يتضمن استخدامها لاتخاذ القرارات المختلفة.

* ابعاد الذكاء التنافسي

لم يتفق الباحثون على أبعاد محددة للذكاء التنافسي، فوفقاً لدراسة(صديق وحمو:٢٠٢٢)، (Calof& Sewdass:2020)، (Monfared et al :2021) ، (Jasima et al:2020)، ودراسة (Cavallo et al:2020)، (Madureira et al :2021) فان ابعاد الذكاء التنافسي تتمثل في التخطيط ، التركيز، الوعي التنظيمي و العملية والمعالجة ، التجميع ، التحليل ، النشر ،الإبداع ، والمثابرة ، ومهارات الاتصال ، والقدرة التحليلية ، وفهم المنهجية العلمية ، ومهارات التعلم .والتفكير الاستراتيجي ، تعزيز مهارات المقابلة والتواصل والقدرة التحليلية والإلمام بالمنهج العلمي وتحليل السوق.

*أنواع الذكاء التنافسي

تتعدد أنواع الذكاء التنافسي والتي تساهم في جمع المعلومات المختلفة عن البيئة الخارجية للمنظمة، وبحسب دراسة (Iroegbu et al :2020) ، (حمد ، ٢٠٢٠) ، (جودي وين غزال :٢٠٢٠)،(Cavallo et al :2021)، دراسة (Hizaji et al :2022) فإن هذه الأنواع هي ذكاء السوق وذكاء المنافسين وذكاء العميل والذكاء المالي ، وذكاء المنتج ، ذكاء التحالف الاستراتيجي والذكاء التكنولوجي، الذكاء التكتيكي.

٢- الرشاقة التنظيمية organizational agility

- مفهوم الرشاقة التنظيمية

تناولت الأدبيات تعريف الرشاقة التنظيمية من أبعاد متعددة ،فقد عرفها(شلبي : ٢٠٢١) بوصفها السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، فهي تعد عاملاً مؤثراً في تمكين المنظمات من مواجهة تحديات بيئة العمل وضمان تحقيق الاستدامة في ظل ظروف المتغيرات المؤثرة على الأداء ، وأشار(Hizaji et al:2020) بأنها قدرة المنظمة على التغيير بسرعة أو (يوسف : ٢٠٢١) التكيف للاستجابة لمتغيرات ضرورية بشكل أساسي للمنظمات التي تواجه الظروف المتغيرة لاستخدام عوامل الإنتاج، فالرشاقة التنظيمية تعبر عن (الرخيص وآخرون :٢٠٢٠) الاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة، وسرعة انسياب إجراءات العمل، لمواجهة التغيرات المفاجئة دون حدوث أي تأثير أو فقدان لكيان الشركة التنظيمي، حيث أعرب (Navarro and Landroquez

(2020:) أن الرشاقة التنظيمية تعد قياساً لقدرة المنظمة على التميز والاستفادة من مواردها من خلال إدراكها بسرعة التغيرات ببيئة الأعمال التي تعمل بها ، كما (Asfahani: 2021) يرتبط مفهوم الرشاقة التنظيمية بالمنظمة الرشيقة والتي تعنى المنظمة التي تلبي طلبات عملائها سريعاً ، وتقدم منتجات جديدة ، كما تحقق تحالفات استراتيجية لحل مشكلات عملائها، والتعرف على بيئة العمل لاغتنام الفرص، ويساند هذا الطرح (Cai et al: 2019) فقد توصلوا إلى أن الرشاقة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على البقاء ومواجهة التطور في بيئة الأعمال واستخدام المعرفة في البيئة التسويقية المتغيرة ، كون الرشاقة التنظيمية تتيح للمنظمة فرصة الاستجابة للتغيير المستمر ومواجهة طلبات العملاء .

واتساقاً مع ما سبق تجد الدراسة الحالية أن الرشاقة التنظيمية هي مجموعة الإجراءات والمبادرات التي تتخذها المنظمة للاستجابة السريعة والابتكارية والديناميكية لبيئة الأعمال التنافسية والتي تعكس التغيير المنسجم مع الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الدمج بين الموارد المهيئه لإعادة التشكيل ،وأفضل الممارسات المتاحة في بيئة غنية بالمعرفة ،على أن تكون مشتملة للعديد من أنظمة الأتمتة الحديثة وتبادل البيانات وتقنيات الإنتاج، بهدف استيعاب التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في فترة زمنية قصيرة وتحقيق الميزة التنافسية ، دون الإخلال بالتكلفة أو الإقلال من جودة المنتجات، وهي بذلك لا تعتمد فقط على التكيف مع المتغيرات ، بل تتطلع لاستخدام الفرص المحتملة في بيئة مضطربة واكتساب مكانة خاصة لما تمتلك من الكفاءة والابتكارات.

ومن خلال هذا المفهوم يتم تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية لتتضمن :-

١- الحساسية التنظيمية : قدرة المنظمات على الاستشعار للتغيرات والتي لها تأثير على التوجه المستقبلي للمنظمة والبحث عن الفرص والمعرفة الجديدة ، وتعتمد الحساسية التنظيمية على الاستبصار التنظيمي (حدة الإدراك) والوعي التنظيمي المبكر للتطورات البيئية في الوقت المناسب ، وإدارة المعرفة بهدف فهم الاتجاهات البيئية لتكون المنظمة أكثر استباقية في البحث عن الفرص الايجابية ويرتبط ذلك باستخدام قدرات شركاء سلسلة القيمة الخاصة بها وسرعة استجابة المنظمة لوجهات النظر المختلفة واستيعابها لطرق التفكير المتنوعة ، كما انها ترتبط بعمق الوعي في الكشف عن مؤشرات الضعف مبكراً لسرعة معالجتها.

٢- استيعابية التغيرات: الاستجابة السريعة والمتكيفة والمرنة مع بيئة الأعمال التنافسية، لجميع أنشطة المنظمات التي تعنى بتجميع الموارد التنظيمية ،ومواجهة التغيرات البيئية بطريقة استباقية

،متضمناً البناء الرسمي لهياكل رشيقة تسمح بتبادل المعرفة والتعاون باتجاه الحدود الابداعية والتحول إلى مناخ ثقافي يتبنى القيم الرشيقة مثل روح المبادرة والاستجابة والثقة وبما يمكن من مشاركة المعلومات من الناحية العملية ، وتركيز القيادة الرشيقة على وجهات النظر المتجانسة ومشاركة فرق القيادة لاستثمار الفرص المتاحة في بيئة المتغيرات ، لإنتاج منتجات جديدة بمميزات تنافسية.

-الرشاقة التنظيمية و خفة الحركة التنظيمية و المرونة التنظيمية والتكيف التنظيمي "الاختلاف والتضمين"

تتداخل بعض المفاهيم مع مفهوم الرشاقة التنظيمية والتكيف التنظيمي وهي مفاهيم وثيقة الصلة ببعضها البعض، فقد اتفقت العديد من الدراسات على ان المرونة التنظيمية تعني (Koçyigit & Akkaya:2020) قدرة المنظمة على انجاز عدة عمليات مختلفة في نفس الوقت، مع تقديم المساهمات اللازمة لإتمامها وذلك لتحقيق الأهداف بفاعلية ،فهي تعكس قدرة المنظمة على الاستجابة بفاعلية للبيئة المتغيرة، أما خفة الحركة التنظيمية (Jaradat:2022) فتعرف بأنها القدرة على التكيف السريع لاكتساب ميزة تنافسية، ونجد أن هذا التعريف يقوم على أهمية السرعة في تحقيق خفة الحركة ، على حين يعكس التكيف التنظيمي كيفية تأثير شكل المنظمة وهيكلاها علي قدرتها علي التكيف مع بيئة الأعمال غير المستقرة، أما الرشاقة التنظيمية فهي من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة التغيير ،حيث تتضمن القدرة على اكتشاف فرص الابتكار و اغتنام فرص السوق التنافسية ، كما أنها إدارة للمخاطر مما يعنى التركيز علي سهولة التغيير أكثر من سرعة التغيير ،(عمر:٢٠٢٠) والانتقال من بناء المرونة الاستراتيجية إلى بناء الرشاقة ، والاستناد على استشعار البيئة، والاستجابة للتغيير، و تناسب العمليات التنظيمية مع متطلبات البيئة وهذا يعنى ان الرشاقة التنظيمية يتضمن مفهوم خفة الحركة و المرونة ،والتكيف ، فالرشاقة التنظيمية أكثر شمولاً من المفاهيم السابقة ،حيث تعكس الرشاقة التنظيمية (بنى هاني و الكساسبة :٢٠٢١) القدرة على اكتساب المنظمة خفة الحركة والمرونة والتكيف للبقاء في بيئة تمثل تحدياً لكل المنظمات ، وبذلك تعد المرونة التنظيمية جزءاً مهماً من خفة الحركة الإجمالية للمنظمة ، حيث أنها أحد المفاهيم المتعلقة بالرشاقة التنظيمية، وبحسب (عمر:٢٠٢٠) فإن الرشاقة التنظيمية تركز على التكيف التنظيمي (الجانب التفاعلي) وهو ذلك التغيير المتعمد والذي يهدف إلى زيادة التقارب بين المنظمة والخصائص البيئية بهدف الحد من المسافة بين المنظمة و بيئتها الاقتصادية والتنظيمية.

- أنواع الرشاقة التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات أنواع الرشاقة التنظيمية ، والتي تضمنت رشاقة الاستشعار "خفة الحركة" ، و رشاقة التمثيل "الممارسة" "التطبيق"، و رشاقة اتخاذ القرار (الشيلي: ٢٠٢٠) ، (الريشي: ٢٠٢٢) ، (Hezaji et al:2022) ، (Bergquist et al:2020) حيث تشير رشاقة الاستشعار إلى القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغييرات تفضيلات العملاء ، وتحركات المنافسين الجدد ، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب ، أما رشاقة اتخاذ القرار فإنها تبين مدى القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وإعادة هيكلتها وتقييمها وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر وتحديد الفرص والتهديدات ، وذلك بالتوافق مع تطوير خطط العمل والمتضمنة إعادة تشكيل الموارد وتطوير اجراءات تنافسية ، حيث تتكون مهمة صنع القرار (Shukor et al :2020) من عدة أنشطة مترابطة تفسر العديد من الأحداث وتحدد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة ، أما رشاقة التمثيل / الممارسة /التطبيق فإنها تتكون من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة اتخاذ القرار ، وذلك بهدف معالجة التغيير مع العملاء و تحقيق أهداف العاملين متعددي الوظائف وذوى المهارات المتنوعة ، كما حددت دراسات أخرى أبعاد إضافية فوفقاً لدراسة (رامى:٢٠٢١) ، (Monfared :2021) ، (Asfahani :2021)، ودراسة (العبادي والعميدى :٢٠٢٠) تضمن القدرة على التعلم والمسئولية المشتركة والابتكار والاعتماد على الكفاءات والاستباقية واغتنام الفرص وتحقيق المزايا التنافسية، كفاءات الموظفين ، ثقافة التعلم والابتكار ، ثقافة التواصل المستمر ، التحسين ، وتكامل الاستراتيجيات ، وفهم احتياجات العملاء ، وحساسية السوق والعملاء ، معلومات رضا العملاء ، البنية التحتية ، سرعة الحصول على المعلومات ومستوى التكنولوجيا و رشاقة القوى العاملة، وتعزيز الهياكل الرشاقة.

*عناصر الرشاقة التنظيمية:

تتعدد عناصر الرشاقة التنظيمية والتي تعد بمثابة مقياس لمستوي رشاقة المنظمات ، فد تناولتها دراسة كل من (الرخيص وآخرون :٢٠٢٠) ، (Jaradat :2022) ، (قاسم وآخرون : ٢٠٢٢) ،(Cegarra& Martelo:2020) ، (عمر:٢٠٢٠) ، (يوسف :٢٠٢١) ، (العبادي والعميدى : ٢٠٢٠) ، (Al-Tameemi & Abd-Alghafur::2020) على أنها الاستجابة للتغيير وعدم اليقين، وللتكنولوجيات المختلفة والتي تمكن المنظمة من التجاوب مع القضايا

الاجتماعية والبيئية ، متمثلة في قدرة المنظمة علي تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، كما تشمل الرشاقة التنظيمية: مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير، التنافسية في قطاع العمل والحصة السوقية ، المنتجات عالية الجودة و الاستباقية علي إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف، والسرعة في الاستجابة للتغيير والتنبؤ والبحث عن فرص لتحسين ظروف العمل والتعلم التنظيمي ، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة ، سرعه الاستجابة، اختيار الأهداف ووضع مبادئ توجيهية للعمل، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية وإدارة التغيير، الهياكل المرنة ، الادارة الرشيقة .وأضافت دراسة (الزبيادى و الشمري:٢٠١٨) تصميماً لنموذج مفاهيمي لتنفيذ الرشاقة التنظيمية ،موضحة فيه العوامل المساعدة للرشاقة (المنظمة -التكنولوجيا-القوى العاملة -الابداع) وإمكانات الرشاقة (الاستجابة- المقدره-المرونة -السرعة)،موجهات الرشاقة (الحاجة للرشاقة-القرار الاستراتيجي للرشاقة- استراتيجيه الرشاقة).

٣-إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management (GHRM) أطلق العلماء على تكامل الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة تسمية إدارة الموارد البشرية الخضراء ، حيث أشار(Agyabeng et al: 2021) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء جزء من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تتعامل مع متطلبات الاستدامة البيئية ، واعتبرها(Muntari et al,: 2021) مجموعة من الممارسات الخاصة بتطوير قدرات القوى العاملة والحفاظ عليها، فهي تتضمن بحسب (Ebabekir :2021) أفضل ممارسات التوظيف والاختيار الأخضر ، والتعليم والتدريب الأخضر ، نظم المكافآت الأخضر ، التقييم الأخضر ، المشاركة الخضراء ، تمكين الموظفين في القضايا البيئية ،والتواصل الأخضر، والعمل الجماعي الأخضر، وأضاف(Najeeb et al:2020) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعمل على استخدام الموارد التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة ، وتخفيض التالف ، وتحسين ظروف العمل، وكذلك Afum et al:2020)تحسين أداء العاملين وانخفاض التكاليف، كما بين(Sharma& Khatri:2021) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تستلزم تطوير ثقافة المجتمع وخلق مجموعة جديدة من المعتقدات والقيم المرتكزة على الاستفادة من التدريب والعمل الجماعي ، ويبين (Fernández & Martínez:2020) أن من الدعائم الهامة لإدارة الموارد البشرية الخضراء: الثقافات التنظيمية المدعمة للاستخدام المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ،وكذلك Kwasi et

(al:2021) تحقيق الأهداف البيئية ،وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية وغيرها ،واضافت دراسة(مشهور وآخرون :٢٠٢٢) أن تطبيق سياسات وإجراءات تدعم دور الاداء البشرى الأخضر بشكل متوافق مع طبيعة تحديات بيئة الأعمال، مثل إعادة التدوير ونتاج منتجات صديقة للبيئة، ، كما أن (Munawarm et al:2022) برامج التدريب القائمة على المعرفة البيئية، تساهم في حماية البيئة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة.

ووفقاً لما سبق نجد ان إدارة الموارد البشرية الخضراء تعنى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في جدول الأعمال البيئي وما يرتبط بذلك من دمج الادارة البيئية في وظائف إدارة الموارد البشرية وتوظيف كل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتنشيط الاستخدام العملي لأصول المنظمات ،وتضمن الثقافة التنظيمية لثقافة الصداقة البيئية وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية لإعادة توجيه أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها وعملياتها وأنشطتها نحو تشجيع الاستخدام الصديق للبيئة و لصالح الفرد والبيئة والمنظمة، ومن خلال هذا المفهوم يتم تحديد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كما يلي :

١-ثقافة الدمج البيئي :والتي تعنى دمج الادارة البيئية في وظائف إدارة الموارد البشرية المتميزة بالتوجه الأخضر لترجمة خطط المنظمة العامة واهدافها الى كم ونوع من الموارد البشرية ، وبالشكل الذى يتفق مع المنظمة وثقافتها ، كما يساهم بشكل فعال في خلق راس المال البشرى الأخضر وتنمية السلوك الاخضر وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

٢- "تخصير الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية: هي البرامج والعمليات والتقنيات الخضراء التي يتم تنفيذها فعلياً بالمنظمة عند ممارستها سياسات الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء والمشاركة في المبادرات الخضراء و التطور البيئي والأداء الصديق للبيئة بهدف المواءمة المنهجية والمخططة لممارسات إدارة الموارد البشرية النموذجية مع الأهداف البيئية للمنظمة

-إدارة الموارد البشرية الخضراء بين الممارسات والمرتكزات

تنوعت الأبعاد الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء بتنوع الدراسات والباحثين فقد اعتمدت بعض الدراسات على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، مثل دراسة (أدهام:٢٠٢١) ، و(الطاهر وآخرون :٢٠١٩) ،(Fernández & Martínez:2020) ، (Snniah et al ، (Saha et al:2020) (2020) ، (Saifulina et al:2020) ، (Ren et al:2021) على التدريب والتطوير الاخضر ،الاختيار والتوظيف الاخضر ، تقييم الأداء ،حفظ الطاقة ، سلوك

الموظف الأخضر التوظيف الأخضر ، والتعليم والتدريب الأخضر ،نظم المكافآت والتقييم وإدارة الأداء الخضراء ، المشاركة الخضراء ، وتمكين الموظف في القضايا البيئية ،الأجور والمكافآت الخضراء والتواصل الأخضر ، والعمل الجماعي الأخضر والصحة والسلامة الخضراء كأبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء .

واعتمدت دراسة (Rajabpour :2020) على محاور ثلاثة كأبعاد لإدارة الموارد البشرية متمثلة في تنمية القدرات والدوافع والفرص الخضراء ، حيث اعتبرت أن الهدف من إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحقيق الاستدامة البيئية ، وأنه من الممكن تحقيق ذلك تنمية قدرات الموظفين (جذب وتدريب الموظفين للتعامل مع البيئة) ، والدوافع (مكافأة الموظفين من أجل الإنجازات البيئية والأداء الأخضر) وتوفير الفرص (أي التواصل من الأفكار البيئية ، و العمل الجماعي للتحقيق الأهداف البيئية).

ثالثا: الدراسات السابقة واستنتاج فروض الدراسة

١-الدراسات التي تناولت الذكاء التنافسي و الرشاقة التنظيمية

يعتبر عمل المنظمات في بيئة تتميز بالديناميكية تحدياً فرض عليها أن تنسم بالرشاقة التنظيمية لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات (صارة : ٢٠٢١) وفي ضوء الكتابات والأدبيات البحثية التي تناولت الذكاء التنافسي نجد أنها تناولته على بعض المحاور: فقد تناولته كونه عاملاً مؤثراً في تحسين القدرة التنافسية في السوق (Köseoglu et al :2021) حيث يرتبط بعلاقة موجبة مع النجاح في الأعمال (Madureira et al :2021) او كونه يساهم في توفير بيانات واقعية حول بيئة الأعمال (Saha et al et al :2020) وعرضها على صانعي القرارات التنافسية Rachmi & (Poernamawat, : 2020) ،مما يعد مدخلاً لتأثيره على الرشاقة التنظيمية ،فبحسب دراسة (Ismail & Al-Assa'ad :2020) أن الرشاقة التنظيمية لا ترتبط بعلاقة موجبة قوية مع تنمية الكفاءات ، وانما تتأثر إيجابياً بالقوى العاملة القابلة للتطوير والتغيير، كما وضح Nte et al (2020) : أنه لا ينبغي أن تنتظر المنظمة إلى عملائها على أنهم أفراد يحصلون على سلعة أو خدمة ، ولكن يجب أن تتعامل معهم كعملاء يبحثون عن حل لمشكلاتهم الغير متوقعة ، باستجابتها السريعة والمرنة لمتطلباتهم المتجددة والمتغيرة، وأشار (Arshed et al : 2020) أن دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال توفير المعلومات الاستراتيجية لتحسين الابتكارات التسويقية بهدف تلبية احتياجات العملاء، حيث اعتبر (الشمري: ٢٠١٩) أنه من الصعب على

العديد من المنظمات الحفاظ على ميزتها التنافسية في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعيشها والتحديات التي تواجهها، كما جعلت (منصور : ٢٠٢٠) من الاستفادة المثلى من التكنولوجيا ودعم اللامركزية والهياكل التنظيمية المرنة من المقومات الأساسية للرشاقة التنظيمية .

وبناء على ما سبق يمكن استنتاج الفرض الاول والذي ينص على يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية

٢- الدراسات التي تناولت الذكاء التنافسي و إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعد الذكاء التنافسي (Alshammakh & Azmin:2021) مساراً هاماً لتحقيق التنافسية والاستدامة البيئية، فهو يؤثر في تعزيز السلوكيات المؤيدة للبيئة، حيث أكد (Alzyoud:2021) أنه لا يمكن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية بنجاح إلا من خلال الموارد البشرية الخضراء، ولذلك (Elshaer et al :2021) يجب أن يكون التفكير التنافسي متسقاً مع الرؤية الإيجابية التي توجه العاملين نحو تحقيق الممارسات والمبادرات البيئية، ولما كان الذكاء التنافسي (Alshammakh & Azmin:2021) ممارسة استراتيجية متعددة الأبعاد تعتمد على اكتساب المعلومات التنافسية، فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء (Airman et al :2021) تعد مرتكزاً أساسياً لتوفير الموارد التي تلبي احتياجات العمل التنافسية من أجل تحقيقها للأهداف التنظيمية، وأضاف (Gill et al :2021) أن الذكاء التنافسي يعبر عن قدرة الشركة في الحصول على المعلومات وإتباع طرق تكنولوجية حديثة تمكنها من دخول أسواق جديدة، وزيادة حصصها السوقية، وتطوير منتجات جديدة، وأكد (Iftikhar et al :2021) على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الأدوات والآليات التي يجب استخدامها لصياغة استراتيجيات التدريب والتوظيف بهدف تعزيز السلوك الأخضر أو السلوك الصديق للبيئة، و بحسب Ren et al (2021, :2021) فإنه يتم التعامل مع الموارد البشرية من خلال ممارسات الموارد البشرية الخضراء، متمثلة في التوسع في وظائف إدارة الموارد البشرية لتتضمن (Afum) (et al:2020) المكافآت الخضراء والتعلم والتطوير الأخضر وتوفير الموارد الخضراء والعلاقات مع الموظفين الخضراء والابتكار الأخضر والسلوكيات الخضراء حيث يساهم الذكاء التنافسي Snniah (et al :2020) في دمج هذه الممارسات في ثقافة تنظيمية خضراء والتي تحقق التوازن بين الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي، مشكلاً المسؤولية الأساسية للمنظمات .

وبناء على ما سبق يمكن استنتاج الفرض الثاني والذي ينص على يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٣- الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية

على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة ، إلا أنه توجد بعض الدراسات التي بينت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، فقد توصلت دراسة (شلبي: ٢٠٢١) إلى وجود علاقة بين كفاءة المنظمة في إدارة الموارد البشرية وتحقيقها للرشاقة التنظيمية ، وأكدت الدراسة أن معايير كفاءة ادارة الموارد البشرية تعتمد على استخدام أنماط حديثة في تخطيط توجهات الموارد البشرية، وقياس مستويات الرضا الوظيفي ، وتحليل نقاط القوة والضعف لأداء الموظفين بصورة دائمة، وأعربت دراسة Hashim et al (2021) : ان إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من المهام التي تؤثر ايجابياً على الرشاقة التنظيمية مثل تعزيز رأس المال البشرى والفكري إضافة إلي (بلالي وسملاي: ٢٠١٨) تطبيق السياسات والاجراءات لتنمية القدرة التنافسية ، ووضع مؤشرات أداء للخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ، وغيرها من التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

واتساقاً مع ما سبق تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً مهماً في الصناعة بمساندتها للقضايا المتعلقة بالبيئة (Agyabeng et al :2021) حيث تعزز الالتزام التنظيمي للموظفين ، وسلوكهم الصديق للبيئة ، والذي يتم من خلال تطبيق نظم العمل الجماعي والمتضمنة لفرق عمل ذوي المواهب والمهارات المتعددة ، وأشار (Al Halalmeh :2021) أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات- كإحدى ممارسات الموارد البشرية الخضراء- يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الرشاقة التنظيمية ، والتي تتمثل في التكيف الوظيفي، والمرونة التنظيمية ، (مهدي وآخرون : ٢٠٢٠) واتخاذ القرارات الفعالة والسريعة ، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية لتحقيق أفضل المخرجات للعملاء ،حيث تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء (Saha et al :2021) في خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل، زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة ، فممارسات وعمليات الإنتاج الأخضر تؤدي إلى إنتاج أنظف ، مما يقلل من تكاليف العمليات الإنتاجية ، كما أن تبني الشركات لممارسات الموارد البشرية الخضراء (Saifulina et al :2020) تؤثر بشكل إيجابي على سمعة الشركة ،وأدائها ،بالإضافة إلى أن (Geetha

(2021): تدريب الأفراد لزيادة الوعي بالبيئة ، يساهم في تشكيل القيم البيئية لديهم ، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي عند مواجهتهم للتغيرات المتلاحقة والمستمرة وبناء على ما سبق يمكن استنتاج الفرض الثالث والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية .

٤- الدراسات التي تناولت الذكاء التنافسي وإدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية

برز الذكاء التنافسي كجانب حيوي في الحفاظ على المنافسة بدمج الاستراتيجية البيئية بالاستراتيجيات التنافسية الأخرى ، وما ينتج عنه (Cavallo et al :2021) من مواءمة ناجحة للاستراتيجيات التنافسية مع المعايير البيئية ، بالإضافة إلى الأداء المتميز في حل المشكلات التنظيمية وبحسب (Aghakhani & Alavi :2021) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورية لتحقيق الرشاقة التنظيمية ، بحيث يتم (Gill et al :2021) دمج مفهومي القوى العاملة الخضراء ، والقوى العاملة الرشيفة تحت مسمى "قوة عاملة رشيفة خضراء" والذي يعنى تحمل المنظمة لمسؤوليات جديدة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ، والتأكيد على أعلى مستوى لأداء القوة العاملة الرشيفة الخضراء ، وتواصل مع ما سبق، بين (Jasima et al :2020) أن الذكاء التنافسي يرتكز على امتلاك معرفة عميقة عن العملاء ، والمنافسين ، والبيئة الاقتصادية ، والعمليات التشغيلية والتنظيمية (المالية ، التسويقية ، الإنتاجية ، والموارد البشرية) مما يتيح للمنظمة العديد من الفرص لإرضاء عملائها ، فالذكاء التنافسي (صبر وآخرون:٢٠٢٠) يعمل على خلق ونشر المعرفة المناسبة للتكيف مع البيئة ، والاستجابة السريعة لها من أجل تحقيق أهدافها وإرضاء أصحاب المصالح المتنوعة ، كما أشار (عبدالوهاب والبياتي :٢٠٢٠) أن الرشاقة التنظيمية هو نظام أو فلسفة للإدارة يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، حيث يؤكد Ismail & Al- (2020: Assa'ad) ان الرشاقة التنظيمية تعبر أيضاً عن استراتيجية التغييرات المفاجئة ، والتي تتأثر بسياسات ادارة العلاقات مع العملاء وبناء العمل التعاوني الجماعي "قوة عاملة رشيفة خضراء كما تتأثر (Oraee et al:2020) بمدى الاستعدادات المتوفرة بالمنظمة لمواجهة الأحداث الغير متوقعة لدعم التوافق التنظيمي، وأكد (فاتح وآخرون:٢٠٢١) على مهارات التفكير البيئي والتي يوظفها الفرد لاتخاذ قرارات لخدمة البيئة، والمعايير اللازمة (Kumar:2022) لتطبيق مبادئ الإدارة البيئية بالمنظمات، كما (Tallon et al:2019) تنتج المنظمات بشكل متزايد إلى تكنولوجيا

المعلومات لمساعدتها على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية غير المتوقعة واتساقاً مع ما سبق (حسين وآخرون :٢٠٢٠) فإن تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب توفر الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرات التنافسية لتمكنها من تطبيق استراتيجيات رشيقة تساهم في توفير متطلبات الرشاقة التنظيمية.

وبناء عليه يمكن صياغة الفرض الرئيسي الرابع والذي يتضمن : تتوسط إدارة الموارد البشرية الخضراء العلاقة بين الذكاء التنافسي و الرشاقة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة

وفي ضوء تحليل نتائج الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

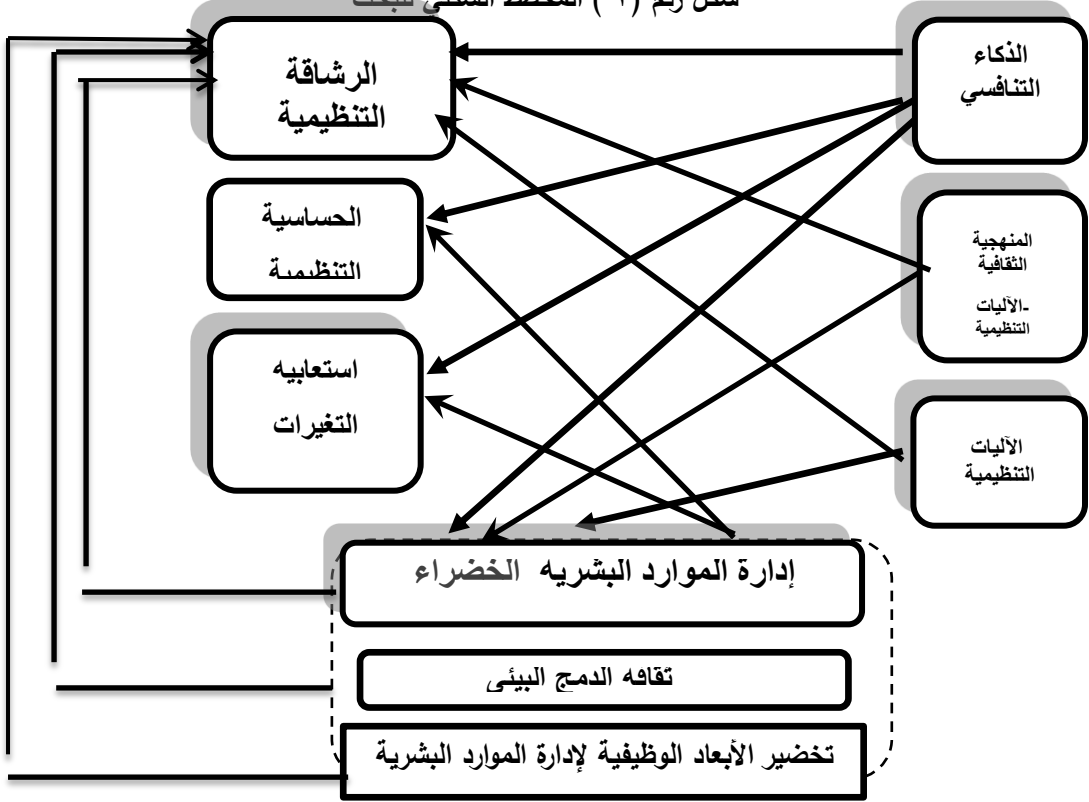
- ١-اهتمت بعض الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء التنافسي بدراسة علاقته ببعض المتغيرات الإيجابية مثل الأداء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية والابتكار وإدارة المعرفة .
- ٢- تشير بعض الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة التنظيمية إلى متطلبات الرشاقة التنظيمية ومعوقاتا أو أثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي ، كما هدفت غالبية البحوث والدراسات السابقة إلى التأكيد على أهمية الرشاقة التنظيمية ودورها في إحداث التحسين والتطوير التنظيمي.
- ٣- أوضحت الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء أثرها على الميزة التنافسية أو على المسؤولية الاجتماعية كونها أبعاداً تتحقق ضمناً كنتيجة لأثر الذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية .
- ٤-طبقت العديد من الدراسات على شركات الأدوية (القطاع العام - القطاع الخاص المحلي - الشركات متعددة الجنسيات) إلا أن هناك ندرة في الدراسات المطبقة على شركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل على حد علم الباحثة .
- ٥- لا توجد دراسة تتناول العلاقة بين الذكاء التنافسي و الرشاقة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية الخضراء والمستخدمه تطبيقات الاوراكل على حد علم الباحثة.

الفجوة البحثية

تم إجراء مسح للأدبيات والدراسات السابقة ،حيث تبين عدم وجود دراسات تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير يتوسط العلاقة التفاعلية بين الذكاء التنافسي و الرشاقة التنظيمية، إضافة إلى أن الدراسات السابقة لم تطبق على شركات الأدوية والمستخدمه تطبيقات الاوراكل على حد علم الباحثة، حيث تم اختيار الأبعاد الخاصة ، بمتغيرات الدراسة لارتباطها بهذه المتغيرات ،

كونها تساهم في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك ندرة البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات سابقة الذكر، وهذا يدل على وجود فجوة معرفية ينبغي التصدي لها، كما يتبين من الشكل التالي:

شكل رقم (٢) المخطط الشكلي للبحث



حيث أن متغيرات الدراسة تتمثل في :-

المتغير المستقل :- الذكاء التنافسي وأبعاده تتمثل في المنهجية الثقافية للقيم التنافسية والآليات التنظيمية

المتغير التابع :- الرشاقة التنظيمية وأبعاده تتمثل في الحساسية التنظيمية واستجابته التغيرات.

المتغير الوسيط :- إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاده تتمثل في ثقافة الدمج البيئي وتخصير الموارد البشرية .

٣- فروض الدراسة :

تتمثل فروض الدراسة فيما يلي :

الفرض الرئيسي الأول والذي يتضمن : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية إجمالاً وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنهجية الثقافية للقيم التنافسية على الرشاقة التنظيمية.

الفرعي الثاني : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآليات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية.

الفرعي الثالث : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الحساسية التنظيمية .

الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على استجابته للتغيرات.

الفرض الرئيسي الثاني والذي يتضمن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على ادارة الموارد البشرية الخضراء إجمالاً وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنهجية الثقافية للقيم التنافسية على ادارة الموارد البشرية الخضراء.

الفرعي الثاني : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآليات التنظيمية على ادارة الموارد البشرية الخضراء.

الفرعي الثالث : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على ثقافة الدمج البيئي .

الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

الفرض الرئيسي الثالث والذي يتضمن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية إجمالاً وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الحساسية التنظيمية

الفرعي الثاني : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على استجابته للتغيرات.

الفرعي الثالث : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدمج البيئي على الرشاقة التنظيمية.

الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية.

الفرض الرئيسي الرابع والذي يتضمن : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية.

رابعا:- الدراسة الميدانية

١-مجتمع وعينة الدراسة :

- يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات الأدوية التي تستخدم تطبيقات الأوراكل والتي يمكن تمثيلهم في الجدول التالي :

جدول رقم (١) أعداد الموظفين بشركات الأدوية بمجتمع الدراسة

م	اسم الشركة	المحافظة التابع لها الشركة	عدد الموظفين
١	شركة أمون للصناعات الدوائية	القاهرة	٢٢٠٠
٢	شركة ابن سينا للأدوية	القاهرة	١٨٠٠
٣	شركة بيور كيم للكيماويات وللأدوية	الإسكندرية	١٦٥٠
٤	شركة ميديزن للصناعات الدوائية	الإسكندرية	١٥٠٠
٥	شركة الدلتا لتوزيع الأدوية	المنصورة	١١٥٠
٦	الشركة العالمية المصرية للأدوية	المنصورة	١٢٠٠

المصدر: عبد القادر ،محمد عبد القادر وآخرون : ٢٠٢١

- تم سحب عينة طبقية من الموظفين بشركات الأدوية محل الدراسة وفقا للمعادلة التالية :

$$ME = \frac{Z^2 R (1-R) N}{Z^2 R (1-R) + N E^2}$$

ME = حجم العينة

Z = (1.96)

E = 5 % مستوى معنوية

N = حجم المجتمع

R=0.50

وبالتطبيق في المعادلة السابقة فإن حجم العينة = ٣٧٢ مفردة ،وقد تم تحديد حجم عينة الموظفين بالعمل في هذه الشركات وفقاً للمعادلة:/(مجموع عدد أفراد المجتمع الإحصائي) (عدد أفراد الطبقة)* ١٠٠

يوضح جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة من الموظفين بالشركات السابقة الذكر وذلك على النحو التالي:-

جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة

م	اسم الشركة	حجم العينة	الاستثمارات	
			المستوفاة	الموزعة
١	شركة أمون للصناعات الدوائية	٨٦	٨٩	٩١
٢	شركة ابن سينا للأدوية	٧٠	٧٢	٧٤
٣	شركة ميديزن للصناعات الدوائية	٥٩	٦٠	٦١
٤	شركة بيور كيم	٦٥	٦٧	٦٨
٥	شركة الدلتا لتوزيع الأدوية	٤٥	٤٧	٤٩
٦	الشركة العالمية المصرية للأدوية	٤٧	٤٩	٥٠
	الإجمالي	٣٧٢	٣٨٤	٣٩٣

وبناء على ما سبق فإن طريقة سحب العينة ، وكذلك مستوى تمثيل فئات وحدات المعاينة- وفقاً لنسب البيانات الشخصية للمستقصي منهم -تمثل مؤشراً هاماً للصدق الخارجي لنتائج الدراسة الحالية، وترجع إلى حد كبير إمكانية تعميم تلك النتائج على مجتمع الدراسة، كما أن حجم العينة ٣٧٢ مفردة قد تم وفقاً لتنوع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية ،ويوضح الجدول رقم (٣) خصائص عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وذلك كما يلي :

جدول رقم (٣) خصائص عينة البحث بشركات الأدوية في مجتمع الدراسة

نوع المؤهل	اسم الشركة	شركة أمون	شركة ابن سينا	شركة ميديزن	شركة بيور كيم	شركة الدلتا	شركة العالمية	الإجمالي	تكرارات	ما جستير وما يعادلها	الاجمعي
	أقل من ١٠ سنوات	١	١	١	-	١	-	٤			
	من ١٠ الى ٢٠ سنة	٢	١	١	١	-	١	٦			
	اكثر من ٢٠ سنة	١	١	-	١	-	-	٣			
	المجموع	٤	٣	٢	٢	١	١	١٣			
	أقل من ١٠ سنوات	٨	٤	٦	٦	٤	٥	٣٣			
	من ١٠ الى ٢٠ سنة	١٤	١٠	١١	١٣	٩	١٠	٦٧			
	اكثر من ٢٠ سنة	٥	١	٢	٢	٣	٢	١٥			
	المجموع	٢٧	١٥	١٩	٢١	١٦	١٧	١١٥			
	أقل من ١٠ سنوات	٢١	٢٢	١٦	١٨	١٢	١٤	١٠٣			
	من ١٠ الى ٢٠ سنة	٢٤	٢١	١٥	١٦	١١	٩	٩٦			
	أكثر من ٢٠ سنة	١٠	٩	٧	٨	٥	٦	٤٥			
	المجموع	٥٥	٥٢	٣٨	٤٢	٢٨	٢٩	٢٤٤			
	الإجمالي	٨٦	٧٠	٥٩	٦٥	٤٥	٤٧	٣٧٢			

٢- أداة الدراسة وإجراءاتها :

- اعتمدت الباحثة على تجميع بيانات الدراسة الميدانية على قامة الاستقصاء موجهة إلى مفردات عينة البحث ، وهم الموظفون بشركات الأدوية المستخدمة لنظام الأوراكل .
- تم استخدام قائمة الاستقصاء، وهي ملائمة للدراسة من حيث الجهد والإمكانات.
- بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء الإطار النظري ومن واقع الدراسات السابقة تم تحديد المحتويات الأساسية لقائمة الاستقصاء (المتغيرات والأبعاد الخاصة بكل متغير).
- اشتملت القائمة على جزئين أساسيين هما:
الجزء الأول: معلومات عن مجتمع الدراسة والسمات الشخصية للمستقصي منه.
الجزء الثاني: ويشمل مجموعة من العبارات (٣٧) عبارة وزعت باستخدام المقياس الخماسي المتدرج ويتضح فيه متغيرات الدراسة وطرق قياسها كما يلي :-

- المحور الأول: الذكاء التنافسي ويتكون من (١٠) عبارة موزعة على بعدين :

* البعد الأول : المنهجية الثقافية للقيم التنافسية ويتكون من (٥) عبارات والذي يعنى : الوعي الفكري الذى تغرسه المنظمة لدى موظفيها لخلق المناخ الملائم للذكاء التنافسي، بحيث يعكس مدى استيعابهم لسعي منظماتهم لتوفير نماذج وطرق مبتكرة لخلق القيمة، وبما يساهم في التميز و التكيف الفاعل مع التحولات الرئيسية في السوق .

* البعد الثاني: الآليات التنظيمية: ويتكون من (٥) حيث تعكس الممارسات العملية لامتلاك المنظمة المعلومات ونشرها واستخدامها وما يرتبط بذلك من جمع وتحليل البيانات حول المنافسين والبيئة الاقتصادية السياسية والاجتماعية والتطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والجودة والربحية ، ومدى مرونة الهياكل التنظيمية

المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية ويتكون (١٢) عبارة موزعة على بعدين:

* البعد الأول : الحساسية التنظيمية، ويتكون من (٥) عبارات والذي يركز على : قدرة المنظمات في البحث عن الفرص والمعرفة الجديدة، والتي لها تأثير على التوجه المستقبلي للمنظمة وتحديد أهدافها المتنوعة مثل الاستبصار التنظيمي وفهم الاتجاهات البيئية والارتقاء بالوعي التنظيمي.

* البعد الثاني: استيعابية التغيرات ويتكون من (٧) عبارات ونعنى به قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والمتكيفة والمرنة مع بيئة الأعمال التنافسية، لجميع أنشطة المنظمات التي تعنى

بتجميع الموارد التنظيمية ومواجهة التغيرات البيئية بطريقة استباقية لإنتاج منتجات جديدة بمميزات تنافسية، مع تبني المنظمة لممارسات الرقابة التنظيمية من توفر هياكل رشيقة وادارة رشيقة بهدف خلق القيمة لمنتجاتها.

المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية الخضراء ويتكون من (١٥) عبارة موزعة على بعدين :
*** البعد الأول : ثقافة الدمج البيئي** ويتكون من (٥) عبارات ونعنى به قدرة المنظمة على ترسخ ثقافة الاندماج الاجتماعي الأخضر ومهارات السلوك الأخضر المتصل بالأنشطة الوظيفية بهدف ممارسة العاملين لأدوارهم التنظيمية بأداء مميز ومقبول اجتماعياً ، كما ترتبط ثقافة الدمج البيئي بالتعلم المتصل بالثقافة الخضراء وكيفية اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات البيئية المتوافقة مع تطوير السلوكيات الخضراء للعاملين بالمنظمة.

البعد الثاني: تخضير الممارسات الوظيفية للموارد البشرية ويتكون من (١٠) عبارات ، ويعنى جميع الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء والمحاسبة الخضراء وحفظ الطاقة والإدارة الخضراء.

٣- اختبار صدق المقياس

ويعتبر وسيلة لقياس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ودرجة ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لمتغيرات المقياس، كما يلي :

جدول رقم (٣) معامل الصدق البنائي لأبعاد المقياس المختلفة

المؤشر	معامل الصدق	المتغيرات والابعاد الخاصة بكل متغير
دال جدا	٠.٩٤٩	المتغير المستقل: الذكاء التنافسي
دال جدا	٠.٩٥٠	البعد الأول: المنهجية الثقافية للقيم التنافسية
دال جدا	٠.٩٤٨	البعد الثاني: الآليات التنظيمية
دال جدا	٠.٩٦٥	المتغير التابع: الرقابة التنظيمية
دال جدا	٠.٩١٨	البعد الاول: الحساسية التنظيمية
دال جدا	٠.٩٢١	البعد الثاني : استيعابية التغيرات
دال جدا	٠.٩٦٩	المتغير الوسيط : إدارة الموارد البشرية الخضراء
دال جدا	٠.٩٦٩	البعد الأول : ثقافة الدمج البيئي
دال جدا	٠.٩٨١	البعد الثاني: تخضير الممارسات الوظيفية للموارد البشرية

تعكس النتائج السابقة مدى صلاحية مؤشرات الدراسة وكفايتها واستيعابها للدلالة النظرية للأبعاد التي تضمنتها أداة المقياس المستخدمة في الدراسة الحالية ، فمعامل الصدق لكافة أبعاد المقياس مرتفع جدا مما يعنى تواجد الاتساق الداخلي لفقرات الأداة اجمالاً ، وتوضح الجداول التالية درجة الاتساق الداخلي بين كل متغير من متغيرات الدراسة والأبعاد الخاصة به وذلك كما يلي :-

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده

الآليات التنظيمية	المنهجية الثقافية للقيم التنافسية	الذكاء التنافسي	
٠.٩٧٥	٠.٩٧٨	١	* الذكاء التنافسي
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		* المعنوية
٠.٩٢١	١	٠.٩٧٨	المنهجية الثقافية
٠.٠٠٠		٠.٠٠٠	* المعنوية
١	٠.٩٢١	٠.٩٧٥	* الآليات التنظيمية
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	* المعنوية

يتضح من الجدول السابق أن الارتباط بين معامل الذكاء التنافسي وكل من المنهجية الثقافية والآليات التنظيمية ارتباط قوى موجب ، بلغ ٠.٩٧٨ ، ٠.٩٧٥ ، على التوالي ، كما انه دال احصائياً عند ٠.٠٠٠٠٠

جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين المتغير التابع وأبعاده

استيعابية التغيرات	الحساسية التنظيمية	الرشاقة التنظيمية	
٠.٦٩١	٠.٩١٥	١	* الرشاقة التنظيمية
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		* المعنوية
٠.٣٤١	١	٠.٩١٥	الحساسية التنظيمية * المعنوية
٠.٠٠٠		٠.٠٠٠	
١	٠.٣٤١	٠.٦٩١	* استيعابية التغيرات
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	* المعنوية

يتضح من الجدول السابق أن الارتباط بين معامل الرشاقة التنظيمية وكل من الحساسية التنظيمية واستيعابية التغيرات التنظيمية ارتباط قوى موجب ، بلغ ٠.٩١٥ ، ٠.٦٩١ ، بالتوالي ودال احصائياً عند ٠.٠٠٠٠٠

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين المتغير الوسيط وأبعاده

تخصير الممارسات الوظيفية	ثقافة الدمج البيئي	إدارة الموارد البشرية	
٠.٦٨٥	٠.٨٩٥	١	* إدارة الموارد البشرية
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		* المعنوية
٠.٢٩٠	١	٠.٨٩٥	* ثقافة الدمج البيئي
٠.٠٠٠		٠.٠٠٠	* المعنوية
١	٠.٢٩٠	٠.٦٨٥	* تخصير الممارسات
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	* المعنوية

يتضح من الجدول السابق أن الارتباط بين معامل إدارة الموارد البشرية وكل من ثقافة الدمج البيئي وتخصير الممارسات الوظيفية للموارد البشرية الخضراء، ارتباط قوى موجب ، بلغ قيمته ٠.٨٩٥ و ٠.٦٨٥ ، على التوالي ، ودال احصائياً عند ٠.٠٠٠.

ومن خلال الجداول السابقة يتبين اشتراك فقرات الأداة جميعاً لقياس متغيرات الدراسة ، مما يعكس صدق المقياس الذي تم استخدامه ، أي المقاييس المستخدم يستطيع قياس المفهوم المراد قياسه وليس مفهوماً آخر .

٤- اختبار ثبات المقياس :

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الاتساق الداخلي في اختبار ثبات المقياس التي تضمنتها أداة جمع البيانات الأولية بهدف تقييم درجة وضوح مقياس الدراسة ، ومدى خلوها من الأخطاء العشوائية، حيث اتضح من مقياس كورمنباخ أن قيمة معامل الثبات ألفا للمقياس المستخدم إجمالاً ٠.٩٢ ، وفي الجدول التالي يتضح قيمة معامل الثبات ألفا لكل بعد من أبعاد المقياس كما يلي

جدول رقم (٧) اختبار الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة وفقاً لاختبار ألفا كورمنباخ

المؤشر	معامل الثبات ألفا	المتغيرات والأبعاد الخاصة بكل متغير
دال جدا	٠.٩٠٢	المتغير المستقل: الذكاء التنافسي
دال جدا	٠.٩٠٤	البعد الأول: المنهجية الثقافية للقيم الثقافية
دال جدا	٠.٨٩٩	البعد الثاني: الآليات التنظيمية
دال جدا	٠.٩٠٨	المتغير التابع: الرقابة التنظيمية
دال جدا	٠.٩١٨	البعد الأول: الحساسية التنظيمية
دال جدا	٠.٩٢١	البعد الثاني: استيعابية التغيرات
دال جدا	٠.٩٠٥	المتغير الوسيط: إدارة الموارد البشرية الخضراء
دال جدا	٠.٩١٨	البعد الأول: ثقافة الدمج البيئي
دال جدا	٠.٩١٣	البعد الثاني: تخصير الممارسات الوظيفية للموارد البشرية الخضراء

أشارت نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها أن قيمة معامل الثبات لجميع المتغيرات وأبعادها تقترب من ٠.٩٢٠٠ ، كما أن جميع القيم معاملات ذات دلالة جيدة لأعراض البحث وأجراء التحليلات الاحصائية الأخرى ، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات ويتضح من الجدول التالي قيمة الاتساق الداخلي بين أبعاد المقياس كما يلي:

جدول رقم (٨) قيمة الاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة وفقا لاختبار ألفا كرونباخ

المدى	أكبر قيمة	أقل قيمة	قيمة الاتساق الداخلي
٣.٥٧٢	٠.٩٧٨	٠.٣٧٤	٠.٦١١
Inter- item correlation			
الارتباط بين العناصر			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الاتساق الداخلي بين أبعاد المقياس ٠.٦١١ ، مما يعنى اشترك الأبعاد جميعها لقياس متغيرات الدراسة ، كما يشير ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة إلى أن هذه المقاييس ستعطي نفس النتيجة إذا تم استخدامها مرة أخرى ،فضلاً عن وضوحها وخلوها من الأخطاء العشوائية إلى حد كبير، فمقياس الدراسة يمكن استخدامه لاتسامه بالثبات ، كما أنه يصلح لقياس ما أعد من أجله.

٤-أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لاختبار جودة النموذج المقترح ، واستخدام الانحدار الخطى البسيط و الانحدار الخطى المتعدد لاختبار نتائج فروض الدراسة، وبرنامج التحليل الإحصائي (Spss V22) وبرنامج (Amos 23) لاختبار فروض الدراسة ، وتحليل المسار، وغيرها من الأساليب التي تساهم في اختبار فروض الدراسة.

٥- نتائج الدراسة الميدانية

ويتم اختبار نتائج الدراسة الميدانية على المحاور التالية :

أ-اختبار جودة المطابقة للنموذج المقترح وموثوقيته

تقوم الدراسة بتحليل المسار للعلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية في وجود المتغير الوسيط "إدارة الموارد البشرية الخضراء" باستخدام برنامج (IBM- SPSS- Amos 23)، حيث تعد الدراسة الحالية من الدراسات التي تستخدم في دراستها الميدانية أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، والتي تعد الأكثر تطوراً وبالتحديد تحليل المسار لمتغيرات الدراسة المشاهدة لنتائج إجابات المستقصى منهم ،ويعتبر تحليل المسار (Analysis Path) احد تحليلات (Structural equation modeling)، وذلك كما الجدول التالي :

جدول رقم (٩) قيم مؤشرات حسن المطابقة المحسوبة مقارنة بالقيم المعيارية

المؤشر	رمز المؤشر	القيمة الدالة على جودة المطابقة	قيمة المؤشر
مربع كاي تربيع	Chi ²	نسبة كا ² / دح > ٥	٠.٠٠٠
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	0.90 < NFI.0	١.٠٠٠
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	90.0 < CFI	1.000
مؤشر المطابقة المتزايد	IFI	90.0 < IFI	1.000
مؤشر التباين في العينة الصغرى	CMIN	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أن نسبة Chi-square إلى درجات الحرية تساوى صفرًا ، وهي أقل من ٢ مما يدل على أن النموذج المقترح مطابق تمامًا للنموذج المفترض لبيانات العينة ، بالإضافة أن مؤشرات المطابقة تدل على مطابقة النموذج المفترض ، حيث نجد أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر المقارنة المتزايد (IFI) بلغت قيمة كل منهم (١) صحيح، أي أكبر من ٠.٩٠ ، أما قيمة (RMSE) فلم يتم ذكرها في نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج (AMOS) لأنه وفقاً لشروط التحليل فإن قيمة Chi-square = ٠ ، وهذا يعنى حسن المطابقة المحسوبة مقارنة بالقيم المعيارية ، مما يحقق شرط جودة النموذج ، ويوضح الجدول التالي تقديرات أوزان الانحدار " النموذج الافتراضي " .

جدول رقم (١٠) تقديرات أوزان الانحدار " النموذج الافتراضي "

مؤشرات العلاقة بين المتغيرات	Estimate	S.E.	C.R. (الموثوقية المركبة)	P
المستقل ← الوسيط	٠.٦٧٤	٠.٠٣١٠	٢٢.٠٢٥	***
المستقل ← التابع	٠.٥٧٣	٠.٠٣٤	١١.٥٧٧	***
الوسيط ← التابع	٠.٠٧١	٠.٠٣٧	١.٢٣٧	٠.٢١٦

يتضح من الجدول السابق أن قيم C.R "الموثوقية المركبة" أكبر من ١.٩٦٤ مما يؤكد جودة النموذج ، كما أن هذه القيم عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ ، مما يعنى أنها دالة احصائيا .

يتضح من الجدول رقم (٨) ومن نتائج التحليل العامل التوكيدي :

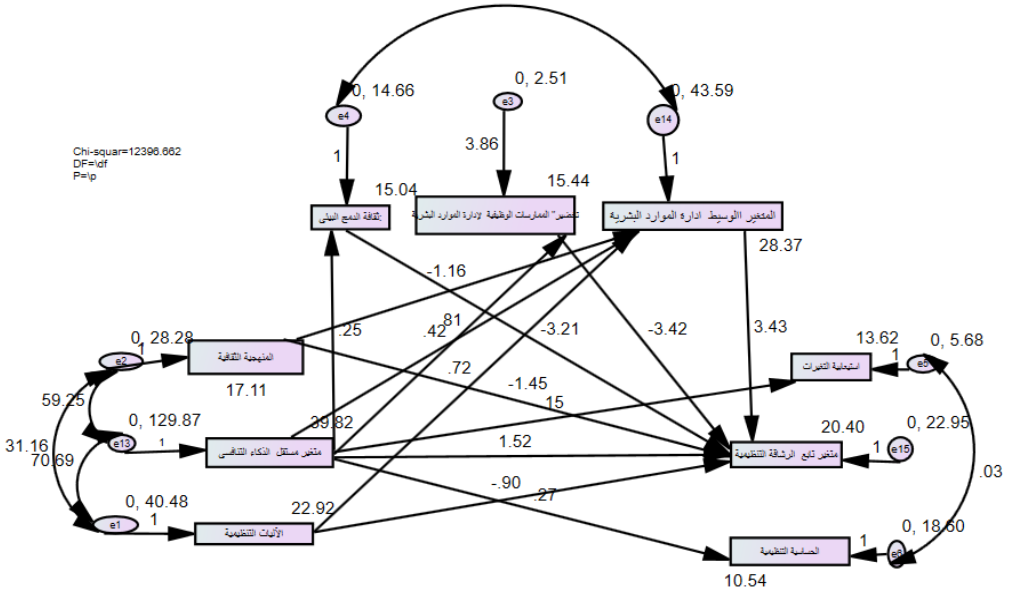
١- أن جميع معاملات الانحدار المعيارية المقدره لنموذج الدراسة والى تعبر عن معاملات تشبع المتغيرات الداخلية على العوامل الكامنة لكل محاور الدراسة الرئيسية أكبر من ٥٠% وهو ما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة .

٢- أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، وهو ما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة في قياس كل محاور الدراسة ..

٣- أن نموذج القياس المفترض للدراسة الحالية، والذي تم تحويله إلى نموذج قياس معياري باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية وبالاعتماد على برنامج (Amos23) قد توفر به مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة لاختبار الصدق البنائي ، حيث انحصرت قيم هذه المؤشرات ضمن المجال المسموح به ، وبناءً على ذلك يمكن اعتبار النموذج المفترض مقبول بنائياً طبقاً لهذه المؤشرات ،وهو ذو خصائص قياسية مقبولة طبقاً لمؤشرات الصدق والثبات التي تميزه ، وعلى هذا الأساس يمكن اعتماد النموذج المقترح في البحوث والدراسات .

٤- استخدام أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS 23 ، وإجراء تحليل المسار لبيانات الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النموذج النهائي لتحليل المسار كما يوضحه الشكل التالي

شكل رقم (٣)



ج- اختبار فروض الدراسة للنموذج المقترح

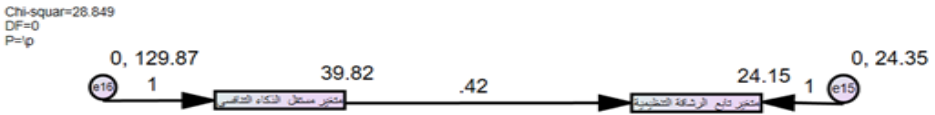
يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضيات، والتي تم اخضاعها للتحليلات الاحصائية التالية :

*الفرض الأول والذي يتضمن : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية إجمالاً، فبلغت قيمة F (٣٥٣.٣٧٨) ، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ مما يشير إلى أن الارتباط بين متغيري الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية ارتباط حقيقي ، ولا يرجع إلى عوامل الصدفة ، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (٠.٦٩٥) ، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية ، كما أن إشارة معامل الارتباط موجبة ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠.٤٨ ، مما يعنى أن المتغير المستقل " الذكاء التنافسي" يساهم في تفسير ٤٨% تقريباً من التغير في الرشاقة التنظيمية ، كما اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ (٠.٤١٩) ، وأنه عندما يرتفع مستوى الذكاء التنافسي بمقدار وحدة واحدة ، ترتفع الرشاقة التنظيمية بمقدار ٠.٤١٩ وفقاً للمعادلة :

$$\text{الرشاقة التنظيمية} = ٢٤.١٥٤ + ٠.٤١٩ \text{ الذكاء التنافسي}$$

ويوضح الشكل التالي العلاقة السابقة:

شكل رقم(٤) أثر الذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية



وبناء على نتائج اختبار الفرض الاول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية .

أما الفرض الفرعي الاول والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنهجية الثقافية للقيم التنافسية على الرشاقة التنظيمية ، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة ، فبلغت قيمة F (٢٩٧.٠٩٣) ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي ، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة ، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين ، والتي بلغت ٠.٦٦٣ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠.٤٤٠ ، مما يعنى أن المنهجية الثقافية يساهم في تفسير ٤٤% تقريباً من التغير في الرشاقة التنظيمية ، كما

اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ٠.٨٥٧ ، وأنه عندما يرتفع مستوى المنهجية الثقافية بمقدار وحدة واحدة ، ترتفع الرشاقة التنظيمية بمقدار ٠.٨٥٧ ، وذلك وفقا للمعادلة : وذلك وفقا للمعادلة :

$$\text{الرشاقة التنظيمية} = ٠.٨٥٧ + ٢٦.١٨١ \times \text{المنهجية الثقافية للقيم التنافسية}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرع الاول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنهجية الثقافية للقيم التنافسية على الرشاقة التنظيمية .

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآليات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية ، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة ، فبلغت قيمة F (١٨٨.٤٩٠) ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي ، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة ، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين ، وهي علاقة قوية بلغت ٠.٦٧٤ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠.٤٥٤ ، مما يعني أن الآليات التنظيمية تساهم في تفسير ٤٥% تقريباً من التغير في الرشاقة التنظيمية ، كما اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ٠.٧٢٧ ، وأنه عندما يرتفع مستوى الآليات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، ترتفع الرشاقة التنظيمية بمقدار ٠.٧٢٧ ، وذلك وفقا للمعادلة :

$$\text{الرشاقة التنظيمية} = ٠.٧٢٧ + ٢٤.١٧٨ \times \text{الآليات التنظيمية}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرع الثاني نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآليات التنظيمية على الرشاقة التنظيمية

كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد لبعدي الذكاء التنافسي في تأثيرهما على الرشاقة التنظيمية أن قيمة F (١٦٤.٤٦٨) ، مما يشير إلى أن الارتباط بينهما ارتباط حقيقي ، كما بلغ قيمة معامل الارتباط (٠.٦٨٣) ، وهو ارتباط موجب، عند معنوية (٠.٠٠٠) بينما بلغ معامل التحديد (٠.٤٦٦) مما يعني بأن بعدي الذكاء التنافسي استطاعتا ان تفسر (٤٧%) من التباين في الرشاقة التنظيمية ، في حين كان معامل التحديد المصحح (٠.٤٦٣) ، ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام ببعدي الذكاء التنافسي (المنهجية الثقافية للقيم التنافسية -الآليات التنظيمية) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الرشاقة التنظيمية ، كما اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا لكل من (المنهجية الثقافية للقيم التنافسية-الآليات التنظيمية) بلغت (٠.٣٦٦ ، ٠.٤٤٥) ، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠) على التوالي ،ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{الرشاقة التنظيمية} = ٢٤.٣٧١ + (٠.٣٦٦ \text{ المنهجية الثقافية للقيم التنافسية}) + (٠.٤٤٥ \text{ الآليات التنظيمية})$$

وبناء على نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدى الذكاء التنافسي في تأثيرها على الرشاقة التنظيمية وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الحساسية التنظيمية، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة، فبلغت قيمة $F (١٨٨.٤٩٠)$ ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين بلغت ٠.٥٧٧ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠.٣٣٣ ، مما يعني أن الذكاء التنافسي يساهم في تفسير ٣٣% تقريباً من التغير في الحساسية التنظيمية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ٠.٢٦٧ ، وأنه عندما يرتفع مستوى الذكاء التنافسي بمقدار وحدة واحدة، ترتفع الحساسية التنظيمية بمقدار ٠.٢٦٧ وذلك وفقاً للمعادلة:

$$\text{الحساسية التنظيمية} = ٠.٢٦٧ + ١٠.٥٣٦ \text{ الذكاء التنافسي}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرع الثالث نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الحساسية التنظيمية

أما الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على استيعابية التغيرات عند معنوية (٠.٠٠٠) ، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة، فبلغت قيمة $F (١٩٨.٧٠٧)$ ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت ٠.٥٨٧ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠.٣٤٥ ، مما يعني أن الذكاء التنافسي يساهم في تفسير ٣٥% تقريباً من التغير في استيعابية التغيرات، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ٠.١٥٢ ، وأنه عندما يرتفع مستوى الذكاء التنافسي بمقدار وحدة واحدة، ترتفع استيعابية التغيرات بمقدار ٠.١٥٢ وذلك وفقاً للمعادلة:

$$\text{استيعابية التغيرات} = ٠.١٥٢ + ١٣.٦١٨ \text{ الذكاء التنافسي}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرع الرابع نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على استيعابية التغيرات .

كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء التنافسي على بعدى الرشاقة التنظيمية أن قيمة F لكل من (الحساسية التنظيمية ، واستيعابية التغيرات) على التوالي (١٨.٢٦٠ ، ٨.٠٣١) ، مما يشير إلى أن الارتباط حقيقي ، كما بلغ قيمة معامل الارتباط لكل منهما (٠.٥٧٧ ، ٠.٥٨٧) ، وهو ارتباط موجب، عند معنوية (٠.٠٠٠) بينما بلغ معامل التحديد (٠.٣٤٥ ، ٠.٣٣٣) مما يعني أن الحساسية التنظيمية تفسر (٣٥%) من التغيرات في الذكاء التنافسي ، واستيعابية التغيرات تفسر (٣٣%) من التغيرات في الذكاء التنافسي ، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا لكل من (الحساسية التنظيمية ، واستيعابية التغيرات) بلغت (٠.٢٧ - ٠.١٥) ، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠) .

*الفرض الثاني والذي يتضمن : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على ادارة الموارد البشرية الخضراء عند معنوية (٠.٠٠٠) ، فبلغت قيمة F (٤٨٣.٦٣٦) ، وهي معنوية ، مما يشير إلى أن الارتباط بين متغيري الذكاء التنافسي وإدارة الموارد البشرية الخضراء ، يمكن تفسيره بأنه حقيقي ، ولا يرجع إلى عوامل الصدفة ، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (٠.٧٤٩) ، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين الذكاء التنافسي وإدارة الموارد البشرية الخضراء ، كما أن إشارة معامل الارتباط موجبة ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠.٥٦ ، مما يعني أن المتغير المستقل " الذكاء التنافسي " يساهم في تفسير ٥٦% تقريبا من التغير في ادارة الموارد البشرية الخضراء ، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ (٠.٦٧٤) وأنه عندما يرتفع مستوى الذكاء التنافسي بمقدار وحدة واحدة ، ترتفع ادارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار ٠.٦٧٤ ، وفقا للمعادلة :

$$\text{ادارة الموارد البشرية الخضراء} = ٣٠.٤٧٦ + ٠.٦٧٤ \text{ الذكاء التنافسي}$$

ويوضح الشكل التالي العلاقة السابقة:

شكل رقم (٥) أثر الذكاء التنافسي على ادارة الموارد البشرية الخضراء



وبناء على نتائج اختبار الفرض الثاني نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على ادارة الموارد البشرية الخضراء.

أما الفرض الفرعي الاول والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنهجية الثقافية على ادارة الموارد البشرية الخضراء ،فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة ،فبلغت قيمة F (٣٨٠.٦١٤) ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي ، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة ،وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين ، وهي علاقة قوية بلغت ٠.٧٠٨ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠.٥٠٢ ، مما يعني أن المنهجية الثقافية يساهم في تفسير ٥٠% تقريباً من التغير في ادارة الموارد البشرية الخضراء ، كما اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ١.٣٦٥ ، وأنه عندما يرتفع مستوى المنهجية الثقافية بمقدار وحدة واحدة ، ترتفع ادارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار ١.٣٦٥ ، وذلك وفقاً للمعادلة :

$$\text{إدارة الموارد البشرية الخضراء} = ١.٣٦٥ + ٣٣.٩٤٨ \text{ المنهجية الثقافية للقيم التنافسية}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرض الفرعي الاول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنهجية الثقافية على ادارة الموارد البشرية الخضراء

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآليات التنظيمية على ادارة الموارد البشرية الخضراء ،فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة ،فبلغت قيمة F (٥٦٠.١١٨) ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي ، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة ،وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين ، وهي علاقة قوية بلغت ٠.٧٧٣ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ (٠.٥٩٧) ، مما يعني أن الآليات التنظيمية يساهم في تفسير ٦٠% تقريباً من التغير في ادارة

الموارد البشرية الخضراء ، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ١.٢٤٥ ، وأنه عندما يرتفع مستوى الآليات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، ترتفع إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار ١.٢٤٥ ، وذلك وفقا للمعادلة :

$$\text{إدارة الموارد البشرية الخضراء} = ١.٢٤٥ + ٢٨.٧٨٢ \text{ الآليات التنظيمية}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنهجية الثقافية على إدارة الموارد البشرية الخضراء
كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد لبعدي الذكاء التنافسي في تأثيرهما الحقيقي على إدارة الموارد البشرية الخضراء أن قيمة F (٢٧٩.٤٠١) مما يشير إلى أن الارتباط حقيقي ، كما بلغ قيمة معامل الارتباط بين البعدين تساوي ٠.٧٧٣ عند مستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يشير إلى أن البعدين كان لهما نفس الاتجاه الموجب (تأثير موجب) علي المتغير الوسيط ،ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (٠.٥٩٧) مما يوضح أن بعدى الذكاء التنافسي استطاعا أن تفسرا (٦٠.٧ %) من التغيرات في إدارة الموارد البشرية الخضراء ، وهي نسبة ذات دلالة معنوية ، في حين كان معامل التحديد المصحح (٠.٥٩٥) ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام ببعدي الذكاء التنافسي (المنهجية الثقافية للقيم التنافسية - الآليات التنظيمية) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء ، كذلك أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا لكل من (الآليات التنظيمية - المنهجية الثقافية للقيم التنافسية) بلغتا (٠.٠٤٢-١.٢٢٧) علي التوالي) ،ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{إدارة الموارد البشرية الخضراء} = ٢٨.٧٦ - (٠.٠٤ \text{ المنهجية الثقافية للقيم التنافسية}) + (١.٢٨ \text{ الآليات التنظيمية})$$

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على ثقافة الدمج البيئي ،فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة ،فبلغت قيمة F (٢٠٨.٣٤١) ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي ، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة ،وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين ، وهي علاقة قوية بلغت . ٠.٥٩٦ ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠.٣٥٥ ، مما يعنى أن الذكاء التنافسي يساهم في تفسير ٣٦% تقريباً من التغير في ثقافة الدمج البيئي ، كما

اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ٠.٢٤٩ ، وأنه عندما يرتفع مستوى الذكاء التنافسي بمقدار وحدة واحدة ، ترتفع ثقافة الدمج البيئي بمقدار ٠.٢٤٩ وذلك وفقا للمعادلة :

$$\text{ثقافة الدمج البيئي} = ٠.٢٤٩ + ١٥.٠٣٥ \text{ الذكاء التنافسي}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على ثقافة الدمج البيئي.

أما الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي معنوية وإيجابية هذه العلاقة ، فبلغت قيمة F (٢٣٦.٤٣٥) ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي ، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة ، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين ، وهي علاقة قوية بلغت ٠.٦٢٠ . ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ ٠.٣٨٥ ، مما يعني أن الذكاء التنافسي يساهم في تفسير ٣٩% تقريبا من التغير في تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ، كما اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ٠.٤٢٤ ، وأنه عندما يرتفع مستوى الذكاء التنافسي بمقدار وحدة واحدة ، ترتفع تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ٠.٤٢٤ وذلك وفقا للمعادلة :

$$\text{تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية} = ١٥.٤٤ + ٠.٤٢٤ \text{ الذكاء التنافسي}$$

وبناء على نتائج اختبار بالفرض الفرعي الثالث نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد تأثير الذكاء التنافسي اجمالا على بعدى ادارة الموارد البشرية الخضراء (ثقافة الدمج البيئي - تخضير الممارسات الوظيفية) أن قيمة F (١٣.٥٨١) ، (١٤.٠٣٤) على التوالي، مما يشير إلى أن الارتباط حقيقي ، كما بلغ قيمة معامل الارتباط (٠.٥٩٦ ، ٠.٦٢) ، وهو ارتباط موجب، عند معنوية (٠.٠٠٠) بينما بلغ معامل التحديد (٠.٣٥٥، ٠.٣٨٥) مما يعني بأن بعدى إدارة الموارد البشرية الخضراء استطاعت ان تقسر (٣٨% ، ٣٥%) من التغيرات في الذكاء التنافسي ، كما اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا لكل من بعدى ادارة الموارد البشرية الخضراء تبلغ (٠.٢٥ ، ٠.٤٢) ،

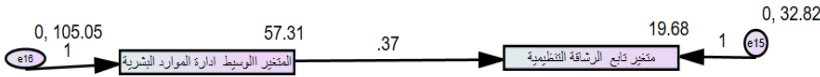
الفرض الثالث وينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية ، إلا أن تحليل التباين أوضح إيجابية ومعنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة F

(٣٦٣.٨٧٣) ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي ، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة ، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة إيجابية بين المتغيرين بلغت (٠.٥٥١) ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ (٠.٣٠٤) ، وهذا يعني أن المتغير الوسيط يساهم في تفسير ٣٠% تقريباً من التغير في المتغير التابع ، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا تبلغ ٠.٣٦٩ ، أي أنه عندما يرتفع مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار وحدة واحدة ، ترتفع الرشاقة التنظيمية بمقدار ٠.٣٦٩ ، وفقاً للمعادلة التالية :

الرشاقة التنظيمية = ١٩.٦٧٩ + ٠.٣٦٩ إدارة الموارد البشرية الخضراء

ويوضح الشكل التالي العلاقة السابقة:

شكل رقم (٦) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية



وبناء على نتائج اختبار الفرض الثالث نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية.

أما ما يتعلق بالفرض الفرعي الأول والذي يتضمن: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقافة الدمج البيئي على الرشاقة التنظيمية ، فقد أثبت تحليل التباين إيجابية ومعنوية هذه العلاقة ، فبلغت قيمة F (١٠٣.٦١٥) ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي ، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة ، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة إيجابية بين المتغيرين تبلغ (٠.٤٦٤) ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ (٠.٢١٥) وهذا يعني أن ثقافة الدمج البيئي يساهم في تفسير ٢٢% تقريباً من التغير في الرشاقة التنظيمية ، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا ٠.٦٦٨ ، أي أنه عندما يرتفع مستوى ثقافة الدمج البيئي بمقدار وحدة واحدة ، ترتفع الرشاقة التنظيمية بمقدار (٠.٦٦٨) ، وذلك وفقاً للمعادلة :

الرشاقة التنظيمية = ٢٤.١٦٢ + ٠.٦٦٨ ثقافة الدمج البيئي

وبناء على نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقافة الدمج البيئي على الرشاقة التنظيمية ،

أما ما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني والذي يتضمن: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية ، فقد أثبت تحليل التباين إيجابية

ومعنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة $F (91.177)$ ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة إيجابية بين المتغيرين والتي بلغت (0.441) ، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ (0.194) وهذا يعني أن تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية يساهم في تفسير 19% تقريباً من التغير في الرشاقة التنظيمية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا 0.388 ، أي أنه عندما يرتفع مستوى تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة، ترتفع الرشاقة التنظيمية بمقدار (0.388) ، وذلك وفقاً للمعادلة:

الرشاقة التنظيمية = $28.282 + 0.388$ تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية
وبناء على نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية.

كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد لبعدي إدارة الموارد البشرية الخضراء في تأثيرهما على الرشاقة التنظيمية أن قيمة $F (78.776)$ ، مما يشير إلى أن الارتباط حقيقي، كما بلغ قيمة معامل الارتباط (0.564) ، وهو ارتباط موجب عند معنوية (0.000) ، بينما بلغ معامل التحديد (0.318) ، مما يعني بأن بعدي إدارة الموارد البشرية الخضراء استطاعت أن تفسر (32%) من التغيرات في الرشاقة التنظيمية، في حين كان معامل التحديد المصحح 0.314 ، ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام ببعدي إدارة الموارد البشرية الخضراء في تأثيرهما على الرشاقة التنظيمية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الرشاقة التنظيمية، كما أوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا لكل من (ثقافة الدمج البيئي - تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بلغتا $(0.295, 0.528)$ ، وبمستوى معنوية $(0, 0.000)$ على التوالي، ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{الرشاقة التنظيمية} = 18.115 + (0.528 \text{ ثقافة الدمج البيئي}) + (0.295 \text{ تخضير}$$

الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية)

أما ما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث والذي يتضمن: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الحساسية التنظيمية، فقد أثبت تحليل التباين إيجابية ومعنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة $F (67.846)$ ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة إيجابية بين

المتغيرين ، بلغت (٠.٣٩٠)، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ (٠.١٥٢) وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الخضراء يساهم في تفسير ١٥ % تقريبا من التغير في الحساسية التنظيمية ، كما اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا ٠.٢٠١ ، أي أنه عندما يرتفع مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار وحدة واحدة ، ترتفع الحساسية التنظيمية بمقدار ٠.٢٠١ ، وذلك وفقاً للمعادلة :

$$\text{الحساسية التنظيمية} = ٩.٦٦٢ + ٠.٢٠١ \text{ إدارة الموارد البشرية الخضراء}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الحساسية التنظيمية

كذلك فإنه عند اختبار الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على استيعابية المتغيرات ، فقد وضح تحليل التباين إيجابية ومعنوية هذه العلاقة، فبلغت قيمة F (١٩٧.٢٢٣)، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي ، كما أن إشارة معامل الارتباط بين المتغيرين موجبة ، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة إيجابية بين المتغيرين ، قيمتها (٠.٥٨٦)، ولقد انعكس ذلك على قيمة معامل التحديد والذي بلغ (٠.٣٤٣)، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تفسير ٣٤ % تقريبا من التغير في استيعابية المتغيرات ، كما اوضح تحليل المسار أن قيمة معامل بيتا ٠.١٦٨ أي أنه عندما يرتفع مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار وحدة واحدة ، ترتفع استيعابية المتغيرات بمقدار ٠.١٦٨ ، وفقاً للمعادلة :

$$\text{استيعابية المتغيرات} = ١٠.٠١٦ + ٠.١٦٨ \text{ إدارة الموارد البشرية الخضراء}$$

وبناء على نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على استيعابية التغيرات ،

كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تأثيرها على بعدى الرشاقة التنظيمية (الحساسية التنظيمية - استيعابية المتغيرات) أن قيمة F (٢.٤٨٣ ، ٥.٤٩٢) على الترتيب ، مما يشير إلى أن الارتباط حقيقي ، كما بلغ قيمة معامل الارتباط (٠.٣٩٠) (٠.٥٨٦) ، وهو ارتباط موجب، عند معنوية (٠.٠٠٠) بينما بلغ معامل التحديد (٠.١٥٢) - (٠.٣٤٣) ، مما يعني أن الحساسية التنظيمية فسرت ١٥ % من التغيرات في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وفسرت استيعابية المتغيرات ٣٤ % من هذه التغيرات ، كما اوضح تحليل المسار

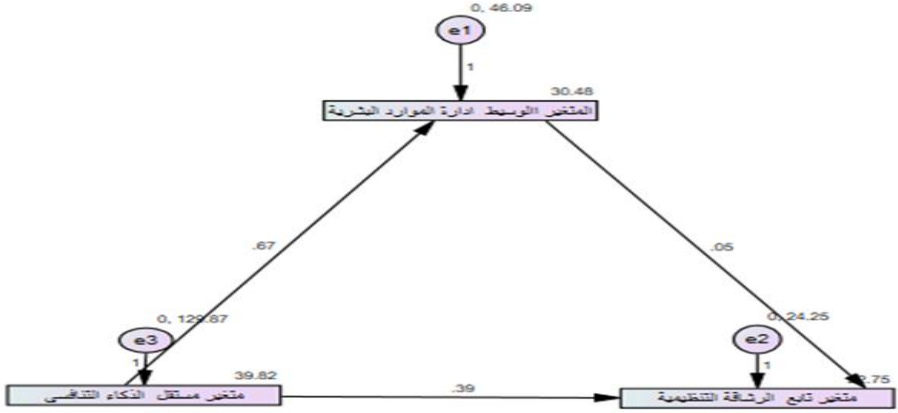
أن قيمة معامل بيتا لكل من (الحساسية التنظيمية - استيعابية المتغيرات) بلغتا (٠.٢٠، ٠.١٧) ، وبمستوى معنوية (٠.٠٠) لكل من البعدين .
الفرض الرابع والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية ، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (١١) التأثيرات المعيارية المباشرة وغير مباشرة للنموذج المقترح

المتغير	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التباير الكلي المباشر وغير مباشر
الذكاء التنافسي ← الرشاقة التنظيمية	٠.٣٨٨	٠.٠٣١	٠.٤١٩
الذكاء التنافسي ← إدارة الموارد البشرية الخضراء	٠.٦٧٤	٠.٠٠٠	٠.٦٧٤
إدارة الموارد البشرية الخضراء ← الرشاقة التنظيمية	٠.٠٤٦	٠.٠٠٠	٠.٠٤٦

وبمتابعة الجدول السابق يتضح وجود تأثير جزئي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية قيمته ٠.٠٤٦ ، كما أن لها تأثير غير مباشر ، حيث يظهر دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط مؤثر أدى إلى زيادة قيمة تأثير الذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية من ٠.٣٨٨ إلى ٠.٤١٩ ، أي ان إدارة الموارد البشرية الخضراء قد ساهمت بمقدار ٠.٠٣١ من التغير في تأثير المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) ، مما يثبت صحة الفرض الرابع والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل (٧) إدارة الموارد البشرية الخضراء في الربط بين الذكاء التنافسي و الرشاقة التنظيمية



رابعاً : مناقشة النتائج والتوصيات

١- مناقشة النتائج

خصت الدراسة في القسم السابق اختبار الفروض الأربعة والتي تعكس العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين الذكاء التنافسي (متغير مستقل) والرشاقة التنظيمية (متغير تابع) و إدارة الموارد البشرية الخضراء (متغير وسيط)، مع اسقاط الإطار النظري للدراسة على واقع شركات الأدوية المستخدمة لتطبيقات الأوراكل ،مقارنة دلالات النتائج بنتائج الدراسات السابقة، وكذلك مغزاها فيما يتعلق بواقع متغيرات الدراسة ، فبالإضافة إلى ما تم استنتاجه أعلاه فإنه تم استخلاص النتائج التالية:

١- اختبار صحة الفرض الأول: تعتبر الدراسة الحالية من بواكير الدراسات التي قامت على دراسة العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية واتساقاً مع البناء النظري الذي تم على اساسه بناء هذه العلاقة ، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي اجمالاً على الرشاقة التنظيمية ، وتعزى هذه النتيجة إلى تركيز شركات صناعة الأدوية والمستخدمه لتطبيقات الأوراكل على سياسات تقليل التكاليف وتمييز منتجاتها، فهي تمتلك خبرة واسعة مع توفر متابعة من داخل الشركة ومن الجهات الحكومية المختصة ضمانا لفعالية وجودة هذه المنتجات، كما يتوفر لهذه الشركات هيكل تنظيمي يتضمن وحدة تعنى بالجودة والتطوير في أغلب الشركات محل الدراسة ، حيث تنفق الأموال اللازمة للاستعانة بالخبراء مما يفتح المجال للإبداع والتحسين المستمر مع وجود رقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية ؛ و تتفق هذه النتائج مع دراسة (Al-:2020) Ismail &Assa'a (ودراسة (بوفلفل وبوقوموم:٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن المنظمات تصل إلى

مستويات مرتفعة من الرقابة التنظيمية ، بزيادة قدرتها على مواكبة التغييرات في البيئة التنظيمية لتفضيلات العملاء ، وتوجهات المنافسين الجدد والتطورات التكنولوجية الحديثة ، فالذكاء التكنولوجي والذكاء التنافسي وذكاء العميل يساهم في الرصد المستمر للسوق المتميز بالتغيير وكذلك في تحسين أداء المنظمة .

وبالنسبة لبعدي الذكاء التنافسي وبشكل مفرد مع متغير الرقابة التنظيمية ، فقد جاء كما يلي: علاقة ارتباط موجبة للمنهجية الثقافية للقيم التنافسية بمعامل ارتباط ٠.٦٦٣ ، ثم علاقة ارتباط موجبة للآليات التنظيمية ومعامل ارتباط ٠.٦٧٤ ولمستوى دلالة احصائية ٠.٠٠٠ للبعدين ، مما يدل على ان شركات الأدوية محل الدراسة تولى بالتبادل عناية في بناء علاقة الذكاء التنافسي في بعدى المنهجية الثقافية والآليات التنظيمية مع الرقابة التنظيمية.

فعلى محور المنهجية الثقافية للقيم التنافسية في تأثيره على الرقابة التنظيمية : اكدت الدراسة الحالية على أن شركات الأدوية محل الدراسة تولى أهمية خاصة لتطوير ثقافتها لمواجهة تحديات الرقمنة كمدخل للرقابة التنظيمية ، حيث تسعى هذه الشركات إلى ترسيخ ثقافتها التنظيمية ، والخاصة بالقيم التنافسية ونظمها الرقابية ، مساهمة منها في الاستجابة السريعة للتغييرات ، وهو ما تضمنته دراسة (عبيدات : ٢٠٢٠) من أن المعلومات المتحصلة من ثقافة قيم المنافسة تساعد الشركات في التعرف على المنافسين المحتملين والعملاء الجدد ، ودعم الأعمال الابتكارية واستخدام التكنولوجيا لمحاكاة المنتجات المبتكرة للمنافسين ورفع قدرات الشركة التنافسية، كما تنفق الدراسة الحالية مع دراسة (Bergquist et al 2020) في أن تحديد المسار الثقافي الذي تتبناه الشركة لتحقيق رسالتها وأهدافها في ظل الظروف البيئية المحيطة يؤثر على سرعة اتخاذها للقرار ، فتبنى شركات الأدوية لثقافات تنافسية تتيح لها الفرصة لاستيعاب التغييرات ولاغتنام الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية وللانخراط في افكار ابتكارية تسويقيه، يساهم في تحويل الأزمات إلى مصدر للفرص الاستراتيجية ، وفي زيادة قدرة الشركة لتوقع الفرص واغتنامها ، لا سيما من خلال الابتكار والتعلم .

أما البعد الخاص بالآليات التنظيمية في تأثيره على الرقابة التنظيمية فقد أوضحت الدراسة الحالية أن مساهمة الموظفين بمجتمع الدراسة في تشكيل التوجهات المستقبلية والمسارات الاستراتيجية للشركة يحقق مرونة تنظيمية عالية ، فاستخدام الشركات لآليات الذكاء التنافسي يؤدي إلى تطبيق عمليات ديناميكية تتطوي على قدر كبير من الاعتماد على التجربة والخطأ والتعلم بالممارسة ، مما يجعل منها شركة ذات توجه وقائي يتسم بالقدرة على التعامل مع الاشياء غير

المتوقعة ، وينعكس ذلك على تحسين عملية اتخاذ القرارات وربطها بالأهداف الاستراتيجية للشركة، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (حمد :٢٠٢٠) في أن الذكاء التنافسي يسمح للمنظمة باستخدام المعلومات وتحليلها ومن ثم تقديم النتائج لصناع القرارات وتوفير الدعم عند صياغة الخيارات الاستراتيجية وزيادة المهارات التحليلية للمديرين وكذلك يساهم الذكاء التنافسي وفقاً (Nte et al:2020) في تغيير سلوكيات المديرين وتنمية قدراتهم على التوقعات الممكنة للأطراف الأخرى.

وبالنسبة للذكاء التنافسي إجمالاً في تأثيره على بعدى متغير الرشاقة التنظيمية، فقد جاء كما يلي علاقة ارتباط موجبة للذكاء التنافسي في تأثيره على الحساسية التنظيمية، وبمعامل ارتباط ٠.٥٧٧، وعلاقة ارتباط موجبة باستيعابية التغيرات وبمعامل ارتباط ٠.٥٨٧ ومستوى دلالة احصائية ٠.٠٠٠ للبعدين، مما يدل على ان شركات الأدوية تهتم بتأثير الذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية في بعديها الحساسية التنظيمية و استيعابية التغيرات.

فعلى محور الحساسية التنظيمية توصلت الدراسة الحالية إلى أن توقع شركات الأدوية محل الدراسة لتغيرات التغيير- التي يمكن أن توفر الفرص أو تهدد الشركة- يمكنها من التقييم والتنبؤ بالتغيرات في بيئة الأعمال، وهذا يعكس قناعة هذه الشركات بأن الحساسية التنظيمية أصبحت مطلباً لجميع المنظمات ، حيث يتوفر لهذه الشركات القدرة على استكشاف الميزة التنافسية والوعي التنظيمي المبكر للتطورات البيئية المتصفة بالتغيير السريع وبموضوعية عالية لضمان سرعة التنفيذ بالنوعية والزمن والموازنات المحددة سلفاً، وبذلك تتفق هذه الدراسة مع (Arshed et al: 2020) في أن الرشاقة التنظيمية تعتمد على اقتناص أقصى الفرص وتقليل تأثير التهديدات على حياة الشركة ، فالتركيز على المتغيرات التي تخدم أهداف الشركة -من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات- يزيد من فعالية الرشاقة التنظيمية، وأضافت دراسة (Bao :2022) أن الذكاء التنافسي للمنظمات يعتمد على إدارتها للمعرفة ومدى فهمها للاتجاهات البيئية ،ولقدرتها على استخدام التكنولوجيا والابتكارات الحديثة لتصبح أكثر استباقية على تقديم أفكار جديدة في سوق العمل .

أما البعد الخاص باستيعابية التغيرات ،فقد أثبتت الدراسة الحالية ان الذكاء التنافسي يسمح باستخدام المعارف والمهارات بمرونة عالية في بيئة تتسم بسرعة التغيير ، كما أظهرت الدراسة أن استيعابية الشركات للتغيرات قد ساهم في إعادتها لتشكيل مواردها التنظيمية و تطوير نظم التشغيل الحالية، من خلال تقديم خدمات أو منتجات تلبي تفضيلات العملاء في ضوء بيئة سريعة التغير ،

وتفسر دراسة (مهدي وآخرون: ٢٠٢٠) هذه النتيجة، حيث بينت أن التوظيف الأمثل لمؤشرات الذكاء التنافسي يمكن المنظمة من فهم كيفية تفاعل مختلف العناصر البيئية، وهو ما أكدت عليه دراسة (بلحسن وشايب : ٢٠٢٢) ، و (Calof & Swedassc :2020) من ان الذكاء التنافسي يدعم المنظمة في صناعة قرارات المنافسة ، فهو يعبر عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال وأبحاث السوق والتخطيط الاستراتيجي، ويوضح مدى الاستجابة للمتغيرات في بيئة الأعمال، وأضافت دراسة (Hizaji et al: 2022) أن التغيرات التكنولوجية التي تؤثر في العروض التي تقدمها شركات الأدوية ، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للعملاء وما يرتبط بذلك من منتجات مختلفة يؤهل الشركات من بلوغ مستوى عال من المرونة لمواجهة التغيرات والاستفادة من الجوانب الإيجابية منها بطرق جديدة وعملية ومبتكرة.

٢- اختبار صحة الفرض الثاني : قدمت الدراسة الحالية دليلاً إضافياً على معنوية العلاقة بين الذكاء التنافسي و إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أثبتت أن الذكاء التنافسي قد أدى إلى الانتقال من تصور لا يهتم بالاستخدام الفعال للموارد البيئية ومخلفات الإنتاج إلى وعى بمحدودية الموارد الطبيعية -وما يرتبط بهذا الوعي من إجراءات تنفيذية -باعتباره من أخلاقيات العمل- فامتلاك شركات الأدوية محل الدراسة للمعلومات اللازمة عن تمايز المنتجات و الجداول الزمنية للتطوير قد خلق ادراكاً للعاملين بأهمية المبادرات الخضراء ، كما أن قدرة هذه الشركات على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية الخضراء قد ساهم في تنمية ثقافة بيئية خضراء لدى موظفيها، وما يرتبط بذلك من استخدامها لسياسات وفلسفات وممارسات إدارة الموارد البشرية، لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة ، وتؤكد دراسة (Alshamiri:2019) على أن الذكاء التنافسي يمكن الشركات من وضع استراتيجية تمكنها من إرضاء موظفيها وتحسين أدائها البيئي، حيث ان (Nte et al: 2020) تجمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين بطرق قانونية و أخلاقية وتحليلها يساهم في تحقيق التوازن الأمثل بين الأداء الاقتصادي والبيئي للأعمال، وبين (Bayighomog :2022) Tanova &) أن الارتكاز إلى المعلومات الذكية - التي يوفرها هذا النوع من الذكاء عن نشاطات المنافسين وتوجهاتهم- هي عناصر أساسية لبقاء المنظمة- وما يرتبط بذلك من التصرف بطرق مستدامة بيئياً ، ووفقاً لدراسة (Hoang et al:2019) فإن الذكاء التنافسي عملية و منتج معا ، كونه يجمع بين تقييم الاستراتيجيات وتحديد رؤى المنافسين وقدراتهم، وبين التنبؤ بالأسواق على المدى البعيد، حيث أن ضمان العملاء للحد من الأنشطة التجارية التي تؤدي إلى المزيد من

الأضرار البيئية - وكذلك إيجاد طرق لمعالجة الأضرار التي وقعت بالفعل-يؤثر إيجابيا على زيادة
اقبال العملاء على منتجات الشركة .

وبالنسبة لبعدي الذكاء التنافسي وبشكل مفرد مع متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء ،فقد جاء
كما يلي : علاقة ارتباط موجبة للمنهجية الثقافية للقيم التنافسية بمعامل ارتباط ٠.٧٠٨، و علاقة
ارتباط موجبة للأليات التنظيمية وبمعامل ارتباط ٠.٧٧٣ ومستوى دلالة احصائية ٠.٠٠٠ لكل من
البعدين ، فعلى محور المنهجية الثقافية للقيم التنافسية وأثرها على إدارة الموارد البشرية الخضراء
توضح نتائج الدراسة اهتمام الشركات محل الدراسة بتوفير المنهجية الثقافية الداعمة لبناء شركة
متعلمة وذلك بتوفير فرص التدريب و التعلم المستمر وإشاعة روح المسؤولية الجماعية وغيرها من
القيم التنافسية والتي تشكل جزءًا من ثقافتها التنظيمية وبما يجعل هذه الشركات قادرة على التكيف
مع سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع التوظيف المستدام للموارد و تعزيز حماية البيئة، وتوضح
دراسة (عليان ٢٠٢٢) أن المنهجية الثقافية للقيم التنافسية تعنى بناء ثقافة المنظمة الخضراء
والثقافة الصديقة للبيئة ،والثقافة المؤيدة للبيئة ،الوعي الأخضر، والمحاسبة الخضراء وثقافة
الاستدامة ،فبحسب(Anwara et al:2022) تساهم المنهجية الثقافية في تشجيع السلوكيات
الخضراء، حيث تعمل على إنشاء قوى عاملة مسؤولة بيئيًا، وتنمية سلوك المواطنة البيئية لديهم
،والحد من(Bayighomog & Tanova :2022) التكاليف المتزايدة لاستهلاك الموارد ،مما يجعل
سلوك الموظفين أمرًا حاسمًا في الحد من التدهور البيئي وضمان أداء بيئي ناجح، وتؤكد دراسة
(طه واسماعيل:٢٠٢٠) على وجود علاقة موجبة بين الابتكار الأخضر وممارسة العاملين
للسلوكيات الخضراء.

أما المحور الخاص بأثر الآليات التنظيمية على إدارة الموارد البشرية الخضراء، فقد اثبتت
الدراسة أن شركات الأدوية توفر معرفة جديدة ومتنوعة لموظفيها وذلك بتطبيقها لنظام الأوراكل -
كأحد أنظمة الذكاء المعلوماتي التنافسي- مما يساعدهم على كسب المعلومات التي تساعد على
توقع تيارات التغيير ، والذي ينعكس أثره إيجابيًا على توفير قيم ثقافية للعاملين تتماشى مع الأهداف
البيئية الساعية إلى تعزيز أداء إدارة الموارد البشرية الخضراء بهذه الشركات، ووفقًا لدراسة
(Khurosania et al:2021) فإن المنظمة التي تتكيف آلياتها التنظيمية مع المبادرات الخضراء
لإدارة مواردها البشرية ، يكون لها تأثيرًا إيجابيًا على بيئة العمل الخضراء ،وتتوافق هذه النتائج مع
دراسة (Alghamdi :2021) التي ترى أن توفير المنظمة للمعلومات المتعلقة بالتغيرات البيئية

يؤثر إيجابياً على السلوك الأخضر، متمثلاً في استخدام الموارد بكفاءة وبأقل اهدار ممكن ،وبينت دراسة (اسماعيل :٢٠١٩) ، (Janali et al:2020) وجود علاقة موجبة بين المعرفة والدافع والشخصية حول الاتجاه الأخضر وبين تحقيق النمو المستدام للمنظمة.

ومن خلال التركيز على نتائج هذه الدراسة والتي تتعلق بالذكاء التنافسي إجمالاً مع أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مفرد ، فقد كانت كما يلي :علاقة ارتباط موجبة مع الدمج البيئي بمعامل ارتباط ٠.٥٩٦ ، وعلاقة ارتباط موجبة مع تخضير إدارة الموارد البشرية الخضراء ومعامل ارتباط ٠.٦٢، ومستوى دلالة احصائية ٠.٠٠٠ لكل من البعدين ، فعلى المحور الخاص بأثر الذكاء التنافسي على الدمج البيئي اثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة بين الذكاء التنافسي وتنفيذ استراتيجيات وبرامج حماية البيئة ، فإدارة الموارد البشرية الخضراء هي عملية يتم فيها دمج الإدارة البيئية مع جميع وظائف الإدارة ،وهو ما أكدته دراسة (Alzyoud:2021) ، (Al- Khaled,., & Fenn:2020) على أن توظيف المعلومات والمعرفة في التطبيقات الاستباقية للاستراتيجيات الواعية بالبيئة، يساهم في تحقيق المنظمة لمميزات تنافسية مستدامة ، فالمنظمات التي لا تتمكن من إقناع وتحفيز موظفيهم بالوعي البيئي ، لن تتمكن من تنفيذ برامج صديقة للبيئة ، ويفسر (عليان:٢٠٢٢) ذلك بأن تشكيل القيم البيئية للشركة ودمجها بثقافتها التنظيمية يعد من الشروط المسبقة لنجاح البرامج الموجهة نحو البيئة .

أما المحور الخاص بأثر الذكاء التنافسي على تخضير إدارة الموارد البشرية ، فقد تبين من الدراسة أن ارتفاع شركات الأدوية في مجتمع الدراسة بالمستويات المعرفية للعاملين بها قد ساهم في تحسين صورة الشركة للجمهور وفي عمليات جذب أفضل للموظفين ، كما أن الشركات قد وفرت العديد من الدورات التدريبية حول المشاكل المتعلقة بالبيئة وكيفية تطبيق القوانين الخاصة بحل هذه الاشكالات وذلك بهدف تشجيع السلوك الأخضر وزيادة مشاركة العاملين في عمليات الابتكار البيئية ، فبحسب دراسة (صديقي وحمو:٢٠٢٢) فإن الذكاء التنافسي يؤثر تأثيراً إيجابياً على نجاح الشركات في الممارسات التنافسية، فتحديد المنظمات لأولوياتها الاستراتيجية وتطويرها لهذه الاستراتيجيات يؤدي إلى المحافظة على نموها وبقائها في السوق ، وتحقيقاً لهذه الأهداف تؤكد دراسة (موسي:٢٠٢٢) على أن تحليل وإدارة المعلومات يساهم في تعزيز الثقافة الخضراء و التفكير الأخضر ، وما يرتبط بذلك من تخضير إدارة الموارد البشرية لتحقيق المزايا التنافسية ، وأضافت دراسة (Khurosania et al:2021) أن ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب

نهجًا متغيرًا في ممارسات الموارد البشرية الحالية، حيث يتم صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال دمج الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية وهو ما أكدته دراسة (الصاوي والدباغ: ٢٠٢٠) من أن التحدي الرئيسي أمام المتخصصين في الموارد البشرية يكمن في مدى تفهم إدارة الموارد البشرية لتحويل منظماتهم لكيانات خضراء وذلك على محاور متعددة مثل التوظيف الأخضر - التدريب الأخضر - تقييم الأداء الأخضر - نظم المكافآت الخضراء.

٣- اختبار صحة الفرض الثالث: تبين الدراسة الحالية وجود علاقة موجبة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية ، فتحسين الشركات محل الدراسة من استدامتها البيئية قد ساهم في سرعة اتخاذ الإجراءات لاستيعاب التطورات والتقنيات الحديثة ، بشكل استباقي للتحديات التي تقابل الشركات والتأكيد على تعظيم القيمة المضافة لها من مواردها البشرية الخضراء و تحقيق التوازن بين أدائها البيئي والاقتصادي والاجتماعي، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (شليبي : ٢٠٢١) والتي تؤكد على ان ٨٦ % من التغييرات في الرشاقة التنظيمية لبنك القاهرة ناتجة عن التغييرات في فاعلية إدارة الموارد البشرية، كما تتفق مع دراسة (Saifulina et al: 2020) في أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تبنى الوعي بالقضايا البيئية والذي يؤدي إلى زيادة قدرة الموظفين على استخدام نماذج مرنة عند إدارتهم للأزمات ، مما يعزز الابتكار التنظيمي و يحسن قدرة الشركة على المنافسة عالمياً ومحلياً.. وأضافت دراسة (خطاب والقماطي: ٢٠٢٢) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما في ذلك "التوظيف والاختيار الأخضر" و "التدريب الأخضر" و "تقييم الأداء الأخضر" و "التعويض الأخضر"، هي استراتيجيات مهمة تعزز الأداء البيئي للمنظمة.

وبالنسبة لبعد إدارة الموارد البشرية الخضراء كل على حدة في تأثيرهما على الرشاقة التنظيمية إجمالاً: فقد جاءت كما يلي : علاقة ارتباط موجبة للدمج البيئي بمعامل ارتباط ٠.٤٦٤ ، وكذلك علاقة ارتباط موجبة لتخضير إدارة الموارد البشرية وبمعامل ارتباط ٠.٤٤١. ومستوى دلالة احصائية ٠.٠٠٠ للبعدين ، فعلى محور الدمج البيئي وأثره على الرشاقة التنظيمية قد أثبتت الدراسة الحالية أن شركات الأدوية تشجع الدمج البيئي للثقافة الخضراء كما أنها تسمح بتبادل المعرفة وتعمل على تنمية سلوكيات التعلم للأداء الأمثل ، فدمج استراتيجية التخضير للموارد البشرية بالمنظمة قد أدى إلى تطوير المهارات والتحفيز وتدعيم الثقة بين الموظفين مما انعكس أثره على مرونة شركات الأدوية في صياغة استراتيجياتها للتعامل مع التغييرات في بيئة السوق ومع أداء المنافسين (مثل تغييرات الأسعار والخدمات الجديدة ،أساليب الدعاية) وتقليل تكلفة حلها للمشكلات

والاستجابة السريعة من موظفيها لمواجهة المتطلبات المتغيرة للبيئة ، وكذلك صياغة نماذج سريعة مرنة للسوق في الوقت المناسب ، وتؤكد دراسة (Alzyoud: 2021) هذه النتائج ، فتشير إلى أن دعم إدارة الموارد البشرية تجاه الإدارة البيئية يشكل أدوات قوية يمكن للمنظمات الاستفادة منها في عمليات إدارة الموارد البشرية الخضراء، فاحتواء ثقافة المنظمة للأفكار الخضراء قد ساهم في مواجهة التغيرات بسرعة وسلاسة، والتفاعل معها بشكل استباقي وتقديم المنظمة لمنتجات وخدمات جديدة، ووفقاً لدراسة (Sharma & Khatri :2021) فإن تضمين الثقافة التنظيمية للدمج البيئي لا يؤدي إلى الاستجابة السريعة للتغيير فحسب ، بل يشمل أيضاً قدرة الشركة لتوقع الفرص واغتنامها، وتعزيز قدرتها على التكيف والمرونة ، في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد، وتبين دراسة (الجمال: ٢٠٢٠) أن أنشطة إدارة الموارد البشرية ذات التوجه الأخضر تولي اهتمامها لتحسين كفاءة الاستخدام المُستدام للموارد و تعزيز القضايا البيئية بما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية ويخلق العلامة التجارية الخاصة بها ، ويساهم في انخفاض معدل دوران العمل بها، وأكدت نتائج دراسة (مشهور وآخرون :٢٠٢٢) على التوافق بين البيئات المختلفة في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بالرغم من اختلاف الثقافات بين هذه البيئات ،مما يبين وجود علاقة موجبة ودالة احصائياً بين الثقافة التنظيمية و ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

أما محور تخضير الموارد البشرية في أثره على الرضاقة التنظيمية ، فقد بينت الدراسة الحالية وجود علاقة موجبة لتخضير الموارد البشرية في تأثيرها على الرضاقة التنظيمية ، حيث أثبتت الدراسة أن تتنوع ممارسات تخضير الموارد البشرية من التحليل الأخضر ، والتوظيف والاختيار الأخضر والتدريب الأخضر ، إلى تقييم الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء والمحاسبة الخضراء يساعد على جذب موظفين فعالين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم للعمل نحو أداء بيئي أفضل ، كما بينت الدراسة الحالية وجود ارتباط موجب بين الممارسات سابقة الذكر وقدرة هذه الشركات على التكيف وتحديث الأنظمة المستخدمة وتقديم الخدمات فعالية، وتحقيق المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات وتطبيق التقنيات التكنولوجية عند الاستجابة للمواقف الطارئة ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Asfahani et al :2021) حيث أثبتت أن دراسة الأسواق واحتياجات العملاء يؤدي إلى تحسين قدرة الشركة على الاستعانة بالمعلومات الخارجية والاستفادة منها من أجل استجابات رشيقة واغتنام الفرص المتاحة، وأوضحت دراسة (Airman et al :2020) أن تطبيق نظام المكافآت الخضراء -المادية والمعنوية- يعد حافزاً نحو أداء بيئي أفضل مما يوفر استجابة سريعة للتغيرات المفاجئة

وفرص السوق الجديدة ومتطلبات العملاء، وإن كانت الدراسة الحالية قد اختلفت مع دراسة (الظاهر وآخرون: ٢٠١٩) ، و(موسي والبردان: ٢٠١٨) حيث أثبتوا وجود علاقة عكسية بين أبعاد توجه الموارد البشرية (التدريب الاخضر ، التوظيف الاخضر ، تقييم الاداء الاخضر، حفظ الطاقة) والابداع ، وأززت نتائج دراستهم ذلك إلى أن المنظمات التي تنتهج ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء يحد من فعاليتها في تحسين ادارة الافراد مما ينعكس على ابداعهم.

اختبار صحة الفرض الرابع : توضح الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء للعلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية ، ففي الجدول رقم (١١) يتضح تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الرشاقة التنظيمية ، حيث زادت من تأثير الذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية من ٠.٣٨٨ إلى ٠.٤١٩ ، أي ان إدارة الموارد البشرية الخضراء قد ساهمت بمقدار ٠.٠٣١ من التغيير في تأثير المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) ، مما يظهر دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط محفز في العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية بشركات الأدوية المستخدمة لتطبيقات الأوراكل، فالممارسات الخضراء قد مكنت هذه الشركات من تعزيز أدائها البيئي ، كما أن استخدام تطبيقات الأوراكل كنظام للأتمتة الإدارية-في شركات تصنيع الأدوية بمجتمع الدراسة - ساهم في تخفيض تكاليف الأدوية، خاصة في ظروف ازمة كورونا ، حيث كان على شركات الأدوية التغلب على نقص العمالة وزيادة الاعتماد على التصنيع المحلي ، فقد قدمت تطبيقات الاوراكل معلومات دقيقة وموثوقة استطاعت وأن تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الواعية بالبيئة ، كعوامل سياقية تساهم في تحويل المعلومات إلى ذكاء عملي ، وتؤيد هذه النتيجة (النجار و الجبوي : ٢٠٢٢) (Muntari et al :2021) والتي بينت أن الذكاء التنظيمي يرتبط بعلاقة موجبة بالرشاقة التنظيمية ، مما تعكس تكييف الشركة مع المتغيرات البيئية بطرق فعالة ، والاستجابة السريعة والمرنة للعملاء ، وتحقيق الاستفادة الأمثل من الموارد البشرية، فالذكاء والمرونة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي متغيرات تدعم الرشاقة التنظيمية ، وبحسب دراسة (Muntari et al :2021) فإنه توجد علاقة موجبة بين المنظمات المسؤولة بيئيًا والتي تمتلك امكانية تنفيذ الممارسات الخضراء ، وبين حصول هذه المنظمات على ميزات تنافسية ، وكذلك فإن تقنية المعلومات تعتبر من الموارد الداعمة للرشاقة التنظيمية ، لتزويدها بفرص التعرف على التطورات المتلاحقة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وبحسب (Ebabekir : 2021) فإن ممارسات الموارد

البشرية الصديقة للبيئة تؤدي إلى تقليل الخسائر وزياد الترابط بين المنظمة وموظفيها ، وتحديد مكانة استراتيجية للمنظمة بين المنافسين .

٢- التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ، تقترح الباحثة التوصيات التالية والتي تشكل إطاراً عاماً يمكن الاستفادة منه في شركات الأدوية .

جدول (١٢) التوصيات المقترحة وآليات تنفيذها

م	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المنفذة
١	انشاء وحدة للذكاء التنافسي داخل الشركة	تعيين مسؤولي ذكاء تنافسي لبناء قاعدة بيانات مركزية .	القيادات الإدارية بالشركة
٢	تعزيز ثقافة الذكاء التنافسي والقيم التنافسية	تبادل المعرفة والأفكار بين الأفراد والإدارات	القائمون على رسم السياسات التنظيمية
٣	تحقيق المزيد من المرونة والانسجام بين المستويات الوظيفية المختلفة	الدراسة الواعية لنهج إدارة الذكاء التنافسي كونها المحرك الأساسي لتجويد بيئة العمل	القيادات الإدارية ومراكز التدريب الإداري
٤	تشجيع العاملين للتعاون مع فريق الذكاء التنافسي	توفير كافة متطلبات الدوافع المادية والمعنوية والأمنية	القيادات الإدارية بالمنظمة
٥	دعم أنشطة البحث والتطوير	توظيف التقنيات الحديثة في مجال التصنيع الدوائي	إدارة الموارد البشرية ومراكز المعلومات
٦	التزام المديرين بالآليات المنهجية للرقابة التنظيمية	تدريب القيادات على مهارات احتواء التطورات المتلاحقة	مراكز التدريب الإداري بالجهات المتخصصة
٧	تنمية قدرات الموظفين التحليلية	التدريب المستمر للموظفين لاكتسابهم الخبرات المتنوعة	القيادات الإدارية ومراكز التدريب المتنوعة
٨	تبني الثقافة التنظيمية الخضراء	تطبيق اجراءات التوظيف الإلكتروني و التدريب عن بعد	إدارة الموارد البشرية والإدارة القانونية
٩	تشجيع العاملين على السلوكيات الخضراء	التدريب على الحلول غير النمطية	القيادات الإدارية العليا و إدارة الموارد البشرية
١٠	تحسين جودة المنظمة الشاملة داخليا و خارجياً	تعزيز إجراءات العمل الخضراء	مراكز التدريب الإداري بالجهات المتخصصة
١١	الاهتمام بالمعرفة الخضراء	ربط مخرجات التعليم مع البيئة واستخدام التقنيات الحديثة	الجهات المختصة بتطوير المناهج التعليمية
١٢	تشجيع التدريب الاخضر	تصميم برامج تدريبية في الإدارة البيئية والوعى البيئي	مراكز تكنولوجيا المعلومات

م	التوصيات	آلية التنفيذ	الجهة المنفذة
١٣	تبني فكرة "الإدارة بالأداء الأخضر"	استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في تقييم أداء العاملين	القيادات الإدارية و إدارة الموارد البشرية
١٤	تمكين العاملين من المساهمة في حماية البيئة	تعزيز التوجه الأخضر بين الموظفين وتضمين النجاحات الخضراء في تقارير الشركة	القيادات الإدارية العليا والزملاء والمرؤوسين
١٥	تنمية قدرة الشركة على استشعار التغييرات البيئية	توفير اطار قانوني يسمح باحتواء تطورات بيئة العمل	إدارة الموارد البشرية والإدارة القانونية
١٦	نشر المعرفة بالذكاء التنافسي بين الموظفين	وضع برامج توعية تركز على ثقافة التعلم المستمر	القيادات الإدارية والإدارات بالمنظمة
١٧	توفير هيكل تنظيمي مرن يدعم التجديد	إعادة هندسة العمليات التنظيمية بشكل دائم	القيادات الإدارية العليا والإدارة الهندسية
١٨	تطوير قاعدة بيانات الاستخبارات التنافسية	الاستفادة الكاملة من التكنولوجيات الحديثة	القائمون على رسم السياسات التنظيمية بالمنظمات المختلفة
١٩	إثراء الموظفين بالخبرات والمعارف مهنية وسلوكياً	انشاء فريق عمل متكامل لديه رؤية مستقبلية لتحليل البيانات	القيادات الإدارية العليا وإدارة الموارد البشرية
٢٠	التواصل الفعال بين جميع المستويات الإدارية والإدارات المختلفة	سهولة تدفق البيانات والمعلومات التي يحتاجها الأفراد	المشاركون في اللجان المخصصة لتشكيل القيادات بالمنظمات
٢١	دعم رؤية الاستشعار البيئي كأحد مقومات الرشاقة التنظيمية	إعادة التدوير للقضايا البيئية وتحسين تقنية المعلومات	الإدارات المختصة بالمشاركة المجتمعية والرصد البيئي
٢٢	إعادة تصميم المنتج لاستبدال المواد الخام بمزيد من التميز والصداقة البيئية	تدعيم التوجه الأخضر بين الموظفين	القيادات الإدارية العليا والزملاء والمرؤوسين

خامساً : حدود الدراسة والدراسات البحثية المستقبلية

١- ركز البحث الحالي على دراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية ، والذي يشكل موضوعاً هاماً يستلزم مزيداً من الدراسات المستقبلية.

٢- تم تجميع البيانات المستخدمة في الدراسة الحالية بالاعتماد على تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً للكادر الوظيفي و للمؤهل الجامعي والخبرة ، ولذلك تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات على نفس القطاع مع تغيير التصنيف وفقاً لنوعية النشاط (خاص - حكومي)، المستوى الوظيفي (قيادات - مرؤوسين).

- ٣- تناولت الدراسة الحالية دراسة الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي و الرشاقة التنظيمية ، إلا أنه يمكن إجراء دراسات أخرى تأخذ في اعتبارها الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل الصمت الوظيفي والانجراف الاستراتيجي والتكتم التنظيمي.
- ٤- تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على تأثير المزيد من المتغيرات الشخصية على طبيعة العلاقة بين محددات الذكاء التنافسي والمناخ النفسي الاخضر وفقا لمتغير النوع والعمر والمستوى الإداري ومدى تأثيرهم على العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.
- ٥- اختبرت هذه الدراسة الذكاء التنافسي كمتغير مستقل، لذلك يوصى بتطبيق دراسات أخرى تختبر الذكاء التنافسي كمتغيرات وسيطة، وكذلك دراسات تتناول ذكاء الأعمال والذكاء العاطفي والذكاء الاستراتيجي في التأثير على الرشاقة التنظيمية.
- ٦ - بينت نتائج الدراسة أن قيمة معامل التحديد لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تأثيره على الحساسية التنظيمية قد بلغ (٠.١٥٢) هذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء يساهم في تفسير ١٥ % تقريبا من التغير في الحساسية التنظيمية ،وبقية النسبة تفسرها عوامل أخرى ، مما يتطلب اجراء المزيد من الدراسات للتعرف على أبعاد أكثر تفسيراً من لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تأثيره على الحساسية التنظيمية .

المراجع

أولاً: - مراجع عربية

- ١- أبو جمعه، محمود حسين (٢٠٢١) الدور المعدل للعوامل البيئية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والذكاء التنافسي، المجلة العربية للإدارة ، ٤١ (٢) :١٦٩-١٨٩ .
- ٢- أدهام، برهان حمد (٢٠٢١) الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه.
- ٣- الباز، محمد مصطفى (٢٠٢٠) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ،١١(٢):١٢٤٨-١٢٧٦ .
- ٤- اللياتي، ياسر إبراهيم (٢٠٢٠) الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، رسالة ماجستير .
- ٥- الرخيص ،مها والرخيص، فاطمة (٢٠٢٠) أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرشاقة التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، ٤ (١١):٩٣-١١١ .
- ٦- الريشي، نايف غازي (٢٠٢٢) درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل ،مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ،٣٥(٣٥):٧٣٩ - ٧٩٨ .
- ٧- الزيايدي، سحر ، والشمري، أحمد (٢٠١٨) العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ٧ (٢٦): ١٢٦-١٥٧ .
- ٨- الشمري، طارق عطية (٢٠١٩) دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجح ،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإداري ، ١١ (٢٤) :٣١٥-٣٤٣ .
- ٩- الصاوي ، محمود ، والدباغ ،تماضر (٢٠٢١) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، المجلة العربية للإدارة ، ٤١ (٢) :٧٣-٩٤ .
- ١٠- الطاهر، سناء، وأبو سن ، احمد (٢٠١٩) توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية ،المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ،٩ (ابريل ٢٠١٩) :٨٣٨-٨٥٨ .

- ١١- العبادي، هشام، والعميدي، ضرغام (٢٠٢٠) مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الرشاقة التنظيمية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم، ١٢(٢٨): ٢٧٨ - ٢٩٨ .
- ١٢- القدسي، عبد العزيز غالب (٢٠١٩) دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، جامعة اسبوط ، كلية التجارة ،رسالة دكتوراه.
- ١٣- النجار ، فايز والجيوسي، جعفر (٢٠٢٢) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ٦٦ : ٢٠١-٢٣٢.
- ١٤- النشيلي ،دينا حلمي (٢٠٢٠) دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ،المجلة العربية للإدارة ، ٤٠ (٣) ١٦٣- ١٨٢ .
- ١٥- بلالي ،أحمد، وسلالي يحييه (٢٠١٨) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية ،مجلة رؤى اقتصادية ، الجزائر، ٨(٢): ١٣٣- ١٥٥ .
- ١٦- بلحسن، حنان و شايب، فاطمة (٢٠٢٢) التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، ٥(١): ١١٨-١٣٧ .
- ١٧- بنى هاني ،ثابت ، والكساسبة ،محمد (٢٠٢١) أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية، ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مارس ٢٠٢١ (٥٧): ٢٣ - ٥٨ .
- ١٨- بوففل، سهام و بوقوم محمد (٢٠١٩) الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي ،كألية لدعم تنافسية المؤسسة مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، ٤(٢٠): ١-١٣ .
- ١٩- جمعة، محمود منصور . (٢٠١٩) اقتصاديات نقل التكنولوجيا وأثرها على صناعة الدواء في مصر.، معهد التخطيط القومي، ماجستير .
- ٢٠- جودي ،محمد ، و بن غزال، ابتسام (٢٠٢٠) الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الاستراتيجي للشركة، مجلة الاقتصاديات المالية وإدارة الأعمال ٩(٢): ٢٣٨-٢٥٤ .
- ٢١- حسين، حسين ،مهدي، احمد ،ومحمود ،نعمة (٢٠٢٠) الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٦(١٢٠): ٢٣٧-٢٦٠ .
- ٢٢- حمد، شفاء (٢٠٢٠) الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الجديد، ١١ (٢) : ١٦٤-١٨٥ .

- ٢٣- خطاب ، محمد ، و القماطي ، حلمي (٢٠٢٢) تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، مجلة العلوم التجارية والبيئية ، ١١(١) : ٢٤-٤٣ .
- ٢٤- رامي، حسام محمود (٢٠٢١) دور الإثراء الوظيفي في دعم الرشاقة التنظيمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ٣٠ سبتمبر ٢٠٢١(٥٨) : ٢٦٥-٢٩٥ .
- ٢٥- شلبي ، سهير محمد (٢٠٢١) أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥١(١) : ٥٧٥-٦٣٦ .
- ٢٦- صارة ، بروبيح (٢٠٢١) الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية ، مجلة البشائر الاقتصادية ، ٧(٣) : ٤٣٦-٤٥٦
- ٢٧- صالح ، سميرة (٢٠٢٢) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تميز الخدمات السياحية، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، ٥ (٢) ٣٠٢ - ٣٢١ ..
- ٢٨- صبر، رنا ، عبد الأمير ، على ، و العامري ، سارة (٢٠٢٠) دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، ١٥ (٥٩) : ١٧٩-٢٠٦ .
- ٢٩- صديقي، حياة ، حمو ،نادية(٢٠٢٢) دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، ٥(١) : ٣١-٥٢ .
- ٣٠ - طه، منى، واسماعيل، عمار (٢٠٢٠) دور الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة ، ٧ (٢) : ١-٥٩ .
- ٣١- عبد القادر ،محمد ، النكورري ، منى ، والطنطاوي ، هبة الله (٢٠٢١) دراسة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وارتباط العميل الإلكتروني " دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الوراكل ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، ٧(١١) : ١١٠٣-١١٣٢ .
- ٣٢- عبد الوهاب ، محمود ، والبياتي ، محمود (٢٠٢٠) خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ٣ (١) : ١٦٨ - ١٩٠ .
- ٣٣- عبيدات، هبة محمد (٢٠٢٠) أثر الذكاء التنافسي في ابتكار المنتج ، الأردن : جامعة مؤتة ، رسالة ماجستير .

- ٣٤- عطيتو ،سلوى حجازي (٢٠١٩) اقتصاديات الدواء في مصر ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ١٠ (١) :١٢٨-١٤٩.
- ٣٥- علوان، سهام أحمد (٢٠٢١) إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، ٨٣: ١٠٦١ - ١١٥٦ .
- ٣٦- عليان، مالك بخيت (٢٠٢٢) الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية الادارية ، ١٩٣ ، ٢٦ ربيع الأول ١٤٤٤ .
- ٣٧- عمر، دعاء محمد (٢٠٢٠) تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي مجلة العلوم التربوية ، ٣ (١): ٤٠ - ٨٧ ..
- ٣٨- فتاح، محمد ، حسانين ، أحمد ، و عبد النبي ، محمد (٢٠٢١) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية المصرية.
Journal of Environmental Studies and Researches (2021) 11(1): 202-216
- ٣٩- قاسم ، طه ، جابر، حازم ، وعابدين، سامية (٢٠٢٢) اثر الرقابة التنظيمية علي قدرة المنظمة في ادارة الازمة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بتجارة الإسماعيلية ، ١٣ (١): ٦٢٣-٦٠٣ .
- ٤٠- كعكي ، سهام محمد (٢٠٢١) دور إدارة المعرفة في تحقيق الرقابة التنظيمية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٦٣ (١١١) ٦١-١١١ .
- ٤١- مشهور، نهلة ، الشناوي، سماح ، و البطران ، شيماء (٢٠٢٢) أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السباحة الخضراء في وجود الرقابة التنظيمية ، مجلة البحوث التجارية والمالية ، ٣ (٤): ٨٨-١٤٢ .
- ٤٢- منصور، منار أحمد (٢٠٢٠) تطوير الأداء الإداري للقيادات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة البحث العلمي، ٢١(٤): ١-٤٥ .
- ٤٣- مهدي، احمد غالى ، وحسين ، وليد حسين (٢٠٢٠) الدور التفاعلي للرقابة التنظيمية بين الأنوموية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط ، مجلة الاقتصاد والادارة ، ٢٦ (١٢٠): ٢٣٧ - ٢٦٠ .

٤٤- موسي، عمار، والبردان، محمود (٢٠١٨) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، ٢٩(١): ٦١-٢٢١.

٤٥- موسي، وفاء هندراوي، منسي، عبد العاطي، والطبال، عبد الله (٢٠٢٢) دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي، مجلة البحوث الإدارية والمالية، ٢(٣): ١٩٣-٢٢١.

٤٦- وادي، امير، و علي، صفاء (٢٠٢٠) دور خفة الحركة التنظيمية وذكاء الاعمال في تعزيز استراتيجيات تطوير المنتج، المجلة العراقية للعلوم الادارية، ١٥ (٦٠): ٢١٥-٢٥٦.

٤٧- يوسف، شريف محمد (٢٠٢١) دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥١(٤): ٦٤٣-٦٧٦.

٤٨- يوسف، شريف محمد (٢٠٢١) الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق: بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٣ أكتوبر ٢٠٢١): ٤٦٧ - ٥٠٦.

ثانياً: - مراجع أجنبية

- 1-Abdul R., A.,(2021)Meta-Analysis on Green Human Resource Management Practices and Retaining Employees in Hotel Industry, International Journal of Innovation, Creativity and Change. 15(9) 230-240.
- 2-Afum, E., Mensah,Y., & Sun., Z., (2020)Exploring the link between green manufacturing, operational competitiveness, firm reputation and sustainable performance dimensions: a mediated approach, Journal of Manufacturing Technology Management, 31(7):1-23.
- 3-Aghakhani , H, & Alavi , S.,(2021) Identifying the effect of green human resource management practices on lean-agile (LEAGILE) and prioritizing its practices, International Journal of Productivity and Performance Management, (23 July 2021):1-23. <https://www.emerald.com/insight/1741-0401.htm>
- 4-Alghamdi, S.,(2021) Effect of green human resource practices on the employee performance and behavior, International Journal of Economics, Business and Management Research, 5(3):450-664.
- 5-Airman, M., Yasir, J.,& Manazza, B., (2020)Effect of green human resource management practices on environmental sustainability, International Journal of Human Capital in Urban Management, 5(2): 153-164.
- 6 -Al Halalmeh , M., I.,(2021)The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks , Management Science Letters ,11 : 1521-1526.

- 7-Al-Khaled , A., & Fenn. , C. ,(2020) **The Impact Of Strategic Human Resource Management Practices On Organizational Performance** , Journal of Services & Management, 14, (July 2020) :53 – 60.
- 8-Alshamiri, T., T.,(2019) **The Role of Strategic Intelligence as a Modern entry in Investigation Successful Strategic** Journal of Economic and Administration Sciences, 11(24): 315-343.
- 9-Alshammakh, A., M., & Azmin,, A., A., (2021)**The Impact Of Competitive Intelligence Acquisition And Utilization On Hotels' Performance**, Journal of Tourism Hospitality and Environment Management , 6 (26): 01-26.
- 10-Al-Tameemi, A., & Abd-Alghafur, T., (2020). **The effect of strategic agility on organizational effectiveness Applied research at the Central Bank of Iraq.** Journal of Administration and Economics Sciences, 16(50), 322.
- 11-Alzyoud ,A.,(2021) **The impact of green human resource management practices and knowledge sharing on sustainable performance**, *International Journal of Education Humanities and Social Science*,4(2):115-134.
- 12-Agyabeng, Y., Agyeman,, D., ,& Charles, B., (2021) **Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs**, *Sustainable Production and Consumption*,27 (July 2021) 100-114
- 13-Arshed , N., Hanif, N.,& Farid , H., (2020)**Competitive Intelligence Process and Strategic Performance**, *International Journal of Business Information Systems*, 1(1)1-25.
- 14-Asfahani , A.,(2021)**The impact of modern strategic human resource management models on promoting organizational agility** ,*Academy of Strategic Management Journal*,20(2):1-11.
- 15-Asri , D., & Abdul -Mohsi ., A., (2020) **Competitive Intelligence Practices and Organizational Performance Linkage: Jurnal Intelek**, 15 (2) :102-115.
- 16-Bayighomog , S., & Tanova , C., (2022) **Green human resource management in service industries: the construct, antecedents ,consequences, and outlook**, *The Service Industries Journal*. 42(3):1-41 .
- 17-Bergquist ,M., Bunk, R.,& Alänge, S.,(2020) **Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation** *Journal of Entrepreneurship*, 16(4) : 13-46.
- 18- Cai, Zhao , Liu, H., & Huang, Q., (2019)**Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate**”, *R&D Management*, (49)4: 421-438.
- 19-Calof, J., & Sewdass, N. (2020). **On the relationship between competitive intelligence and innovation.** *Journal of Intelligence Studies in Business*, 10 (2), 32-43.
- 20-Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2021) **Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots.: An International Business Journal**, 31(2): 250–275.
- <https://www.emerald.com/insight/1059-5422.htm>
- 21 - Cegarra, J.,G., & Landroquez, S., M., (2020) **The effect of organizational memory on organizational agility**, *Journal of Intellectual Capital*,14 (3):188-201.
- 22- Ebabekir ,M., K.,(2021) **the role of Green Human Resources Management Practices in strengthening, the Strategic Positioning** ,*Journal of Economics and Administrative Sciences* ,27 (126):368-388.

- 23 Elshaer, I., Aliedan, M., & Azzaz, A., (2021) **The effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors.** Sustainability, 13(4): 1–17.
<https://doi.org/10.3390/su13041956>
- 24-Geetha, U., & Sammanasu ,M., (2021) **Green Human Resource Management - A Conceptual Framework,** Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, 1006(7930):1203-1212.
- 25- Gill , A., Ansari ,R., Malik, S., & Akhtar, N., (2021) **Examine The Influence Of Green Human Resource Management On Environmental Performance: Mediating Role Of Organizational Focused Citizenship Behavior Towards The Environment,** Journal of Contemporary Issues in Business and Government ,27(2): 1921-1933.
- 26- Hashim Z., Wang, Y., Vasbieva, D., & Abbas, Q. (2021) **Exploring a pathway to carbon neutrality via reinforcing environmental performance through green process innovation, environmental orientation and green competitive advantage.** Journal of Environmental Management, 296(15 Octobe):1-9.
- 27- Hizaji, M., Nazarian, A.,& Atkinson, P., (2022)**Attaining organizational agility through competitive intelligence:the roles of strategic flexibility and organizational innovation,** Total Quality Management & Business Excellence, 33 (3-4):. 297-317.
- 28- Iroegbu et al(2020) **Effect of competitive intelligence on the survival of small and medium scale enterprises (SMEs),** JONAFBMS, 1(1) 1-8 .
- 29-Ismail, H., & Al-Assa'ad, N., (2020) **The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility,** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(2) 465–483.
- 30 -Jaradat, N.,M.,(2022)**The relationship between organizational agility and organizational performance, and the opposing challenges facing organizations,** Journal of Management Information and Decision Sciences, 25(S6): 1-10.
- 31- Jasima , H., Sulaimanb, Z., & Zakuanc , N., (2020)**Influence of Competitive Intelligence Success on Business Competitive Advantage ,**International Journal of Innovation, Creativity and Change. 11 (12) :795-807.
- 32- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B., (2020) **The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility, Business Management and Strategy,** 11(1): 110-123.
- 33- Köseoglu, M. A., Mehraliyev, F., Altin, M., & Okumus, F. (2021) **Competitor intelligence and analysis (CIA) model and online reviews: integrating big data text mining with network analysis for strategic analysis.** Tourism Review, 76(3) :529-552.
- 34- Kumar ,B., S., (2022)**Review of Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability,** Research Gate. :281-291.
<https://www.researchgate.net/publication/358604735>
- 35 -Kwasi ,A., Mensah, Y & Afum, E., (2021) **Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance, Benchmarking: An International Journal,**28(1):267-291.
- 36 - Iftikhar U, Zaman K, Rehmani & M, Ghias W., (2021) **Impact of Green Human Resource Management on Service Recovery: Mediating Role of Environmental Commitment and Moderation of Transformational,** Frontiers in Psychology ,12(21 October 2021):1-8.

- 37- Madureira, L., Popovič, A., & Castelli, M. (2021) **Competitive intelligence: A unified view and modular definition**, Technological Forecasting and Social Change, 173,(121086):1-17.
- 38- Markovich, A., Efrat, K., & Souchon, A., (2019), **Competitive intelligence embeddedness: drivers and performance consequences**, European Management Journal, 37(6) 708-718.
- 39-Monfared, J., Mehrmanes ,H.,& Talebizadeh ,A., (2021) **Investigating the Relationship Between the learning Organization and the Components of the Organization's Agility Model** , Journal of Educational Sociology , 4(2): 149-159.
- 40 - Munawarm , S. , Ahmed ,M., & Yousaf, H., (2022) **Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern**, Journal of Hospitality and Tourism Management, 52(1) : 141-150.
- 41 -Muntari, B. , Rizal ,A., & Char ,T., (2021) **The Link Between Green Human Resource Management and Green Management Practices in Achieving Green Competitive Advantage**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11(8), 1392-1401.
- 42 -Najeeb, W., & Jam, M.,(2020)**Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Sustainability and Employee Retention**, IRASD Journal of Management , 2(1)34 – 48.
- 43- Nte, N., Omede, K., & Bienose, O., (2020)**Competitive Intelligence and Competitive Advantage in Pharmaceutical Firms in Developing Economies**, Journal of Management, Economics, and Industrial Organization , 4 (1) : 76-99.
- 44- Oraee, N., Sanatjoo, A., & Ahanchian, M. R. (2020) **The competitive intelligence diamond model with the approach to standing on the shoulders of giants**. Library & Information Science Research, 42(2): 1-12.
- 45- Saha, S., Sarker , R., & Ahmed, S., (2020)**Impact of Green Human Resource Management (GHRM) practices in Garment industry: Bangladesh Perspective** ,International Journal of Management and Accounting, 2(2), 22-30.
- 46-Saifulina, N., Carballo, A., & Sanmartín, E., (2020)**Sustainable HRM and Green HRM: The Role of Green HRM in Influencing Employee Pro-environmental Behavior at Work** ,Journal of Sustainability Research;2(3):1-25.
- 47- Sharma , N., & Khatri, B., (2021)**A Review on Green Human Resource Management Practices and Employee's Green Behavior** *international Bimonthly* , 12 (85): 2962- 29638.
- 48-Snniah, S., Subramaniam , M., Seniasamy , R., Mohamed, R., Raman, G., & Mani, R., (2020). **Green HRM practices towards sustainable performance in facility management industry**. International journal of management , 11 (9): 137-147.
- 49-Tallon, P., Sharma, R., & Queiroz ,M.,(2019) **Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities**, The Journal of Strategic Information Systems, 28(2) 218- 237.
- 50-Rahchamani, A., Ashtiani, B., & Vahedi, M., (2019) **The impact of marketing intelligence and business intelligence on acquiring competitive Advantages**, Revista Gestão & Tecnologia , 19(5):52-70.

<http://revistagt.fpl.edu.br/>

- 51-Rajabpour, Ebrahim (2020) **The Effect of green human resource management on employees' eco-friendly** , Journal of Social Capital Management (JSCM), 7(3), 344- 371.
- 52- Rachmi, A., & Poernamawat, D., (2020), **The effect of competitive intelligence on competitive strategy and performance**, [Diponegoro International Journal of Business](#), 3(1):55-60.
- 53 -Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2021). **Effects of Green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance**. International Journal of Manpower. 42(6):961-983.

الانترنت والمواقع الإلكترونية

- ١-إسماعيل، عمار فتحي (٢٠١٩) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية، كلية التجارة جامعة جنوب الوادي ،
<https://www.researchgate.net/publication/340818907>
- ٢-الجمال ، مصطفى ماهر (٢٠٢٠) إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا"،
مجلة كلية التجارة - جامعة طنطا،
<https://ssrn.com/abstract=3580982>
- ٣ - الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء (٢٠١٨) دراسة قضايا الرعاية الصحية بالتطبيق على قطاع الدواء
بمصر .
- ٤-حمدي، هبة (٢٠٢٠) صناعة الدواء في مصر، التحديات والحلول
<https://blog.dalilaldwaa.com/egypt-medicine-manufacturing>
- ٥--صلاح، مي (اكتوبر ٢٠٢١) استراتيجية تطوير صناعة الدواء في مصر
<https://marsad.ecss.com.eg/62746>
- ٦- عاشور، سالي (٢٠٢١) ،قطاع الدواء في مصر بين الفرص والتحديات، المركز المصري للفكر والدراسات
الاستراتيجية،
<https://ecss.com.eg/14677>
- ٧-عزب، أحمد (أبريل، ٢٠٢١) الإطار التنظيمي لقطاع الدواء في مصر
<https://aps.aucegypt.edu/ar/articles/684/the-regulatory-framework-of-the...>
- ٨- عضيدات ، ونام (٢٠٢١) ما أوراكن ؟
<https://e3arabi.com/technology/>
- ٩- فوزى ،احمد(٢٠٢٠)الدواء المصري وأهم شركات الأدوية
<https://tamkiin.com>
- ١٠- مسعود ،سامى (٢٠٢٠)أسعار الدواء بالعملات الأجنبية
<https://ssrn.com/abstract=3580982>
- 11-Anwara, N., Yusliza, M., & Khalid, W., (2020) **Green Human Resource Management for organizational citizenship behavior towards the environment and environmental performance on a university campus** ,Journal of Cleaner Production , 256, 20 May 2020.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>

12- Bao ,Yanli (2022) Competitive intelligence and its impact on innovations in tourism industry of China , PLOS ONE,

<https://doi.org/10.1371/journal>

13 - Fernández , A., & Martínez, J., (2020) Green Human Resource Management.

DOI: 10.1007/978-3-319-95726-5_113.

14- Hoang ,H. , Pham, N., & Phan, Q ., (2019) Green human resource Management : a comprehensive review and future research agenda, International Journal of Manpower ,DOI: 10.1108/IJM-

<https://www.researchgate.net/publication/335856521>

15- Janali, M., Kaffashpoor, A., Rahimpour, A., & Samanian, M. (2020) Designing a Paradigm Model for Green Human Resource Management using Data-based Method,

<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-64777/v1>

16- Khurosanía, A., Nupus, H., & Ganika G., (2021) The role of green human resource management in creating green supply chain culture in a service industry, Uncertain Supply Chain Management , 9(4):973-982 .

www.GrowingScience.com/uscm

17- Rajabpour, Ebrahim (2020)The Effect of green human resource management on employees' eco-friendly , Journal of Social Capital Management (JSCM), 7(3), 344- 371.

<http://doi.org/10.22059/jscm.2020.295600.1965>

18- Shukor, A., Newaz, M., & Taha ,M., (2020) Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms, international Journal of Emerging Markets.

<https://www.emerald.com/insight/1746-8809.htm>

19- Yiu, L. Cheng, T., & Yeung,A., (2020)The impact of business intelligence systems on profitability and risks of firms, International Journal of Production Research,

<https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1756506>.

قائمة الاستقصاء

الأستاذ الفاضل /

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول ادارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنافسي و الرشاقة التنظيمية " بالتطبيق على الموظفين بشركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل". لذا أرجو التكرم استيفاء بيانات هذه الاستمارة وفقا لما ترونه متمشياً مع ظروف العمل لديكم ، وذلك بوضعه علامة في الخانة التي تعبر عن رأيكم ،شاكرين لسياادتكم حسن تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة العلمية .

اسم الشركة :

عدد سنوات العمل

المؤهل العلمي :

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من العبارات التالية ، مع وضع علامة (√) أمام الموقف المناسب لرأيك أمام كل عبارة مما يلي :

المحور الأول : الذكاء التنافسي

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق أحيانا	أرفض بشدة
اولاً : المنهجية الثقافية :					
١	توفر الشركة تقنيات تسهل تبادل المعلومات بين مستوياتها الادارية				
٢	تحفز الشركة المبادرات التنافسية				
٣	تحرص الشركة على استخدام أنظمة مميزة لمواجهة التطورات في الأسواق				
٤	تهتم الشركة ببناء توجهات تنافسية مستقبلية مبتكرة				
٥	تدعم الشركة ممارسة أنشطة الذكاء التنافسي				
ثانياً :- الآليات التنظيمية:					
١	تقوم الشركة بتحديد الاحتياجات التنافسية بدقة				
٢	تعتمد الشركة على أحدث التكنولوجيات في معالجة البيانات المجمعة				
٣	تستثمر الشركة المعلومات في رسم توجهها التنافسي				
٤	تعتمد الشركة على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين				
٥	تحلل الشركة البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين				

المحور الثاني : الرشاقة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق	أرفض بشدة	أرفض
أولاً: الحساسية التنظيمية :						
١	يتوفر للشركة رؤية استراتيجية واضحة تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية					
	تقوم الشركة بإعادة ترتيب والغاء الوحدات الموجودة بهدف التركيز على امكانيات جوهرية أكثر تميزاً					
٢	تعد إدارة التغيير وسيلة الشركة الهامة للارتقاء بالوعي التنظيمي					
٣	يمتاز الهيكل التنظيمي بالشركة بأنه هيكل شبكي					
٤	تمتلك الشركة تكنولوجيا البرمجيات والأجهزة التي تمكنها من اكتساب المعرفة الجديدة					
٥	تكشف الشركة بشكل استباقي عن طرق استخدام مواردها الداخلية المتفوقة والتي تتضمن فرق العمل متعددة الاختصاصات					
ثانياً : استيعابية التغييرات:						
١	تتعامل الشركة بشفافية مع العملاء					
٢	تحرص الشركة على تلبية طلبيات العملاء الغير متوقعة بسرعة					
٣	موظفو الشركة على استعداد دائم لتقديم اجابات فورية لاستفسارات العملاء					
٤	تهدف سياسة الشركة إلى التنوع في العروض والخدمات التي تقدمها لعملائها					
٥	لدى الشركة موارد متفوقة تمكنها من توقع التغييرات في مجال الصناعات الدوائية					
٦	تعتمد الشركة إجراءات مرنة تسهم في مواكبة الأحداث غير المتوقعة					
٧	تحرص الشركة على استخدام تكنولوجيا التواصل الاجتماعي					

المحور الثالث : ادارة الموارد البشرية الخضراء

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	أرفض أحياناً	أرفض بشدة
أولاً : ثقافة الدمج البيئي:					
١	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق الاشتراطات البيئية				
٢	تمكن الشركة المروسيين من مشاركتها في اتخاذ القرارات البيئية لتنمية السلوك الأخضر				
٣	ترتكز ثقافة الشركة على المعرفة البيئية				
٤	يعطى تطبيق الممارسات المؤيدة للبيئة للمنظمة مميزات تنافسية متعددة				
٥	تشجع الشركة المبادرات الصديقة للبيئة كجزء من توجهاتها المستقبلية				
ثانياً : تخضير الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية					
١	تعلن الشركة عن خطوات التقدم للوظائف الشاغرة من خلال مواقع الانترنت				
٢	تفضل الشركة تعيين مرشحين يتمتعون بكفاءة المشاركة في المبادرات البيئية				
٣	تستخدم الشركة معايير واضحة لممارسة الاستقطاب الأخضر				
٤	توفر الشركة نظاماً للحوافز يضمن المحافظة على الموارد البشرية الخضراء .				
٥	تمنح الشركة مكافآت نقدية للعاملين عند تقديمهم اقتراحات ابتكارية صديقة للبيئة				
٦	يعد التدريب على الممارسات الخضراء بعداً استثمارياً مهماً في الشركة				
٧	تستعين الشركة بفريق متخصص للتدريب المستمر على الممارسات صديقة البيئة				
٨	تمتلك إدارة الموارد البشرية في الشركة خطة واضحة لتخضير الممارسات الوظيفية				
٩	يساهم نظام تقييم الأداء الاخضر في تعزيز مهارات الموظفين بالشركة				
١٠	تستخدم الشركة طرق حديثة لقياس الأداء الأخضر للعاملين بها.				