

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1/1 تمهيد:

في ظل بيئة صناعية عالمية تتسم بالمنافسة الشرسة وتتسارع فيها وتيرة التغيرات لأجل أن تتمكن المنظمات الصناعية من الإستمرار وتحقيق أهدافها المنشودة حيث أكد (محمد، 2016) أنه لا بد لها من إنتهاج وسائل وآليات حديثة تمكنها من الوصول لما تصبو إليه، وحيث ذكر (حسن، 2018) أن المنظمات الإدارية تواجه مشكلات وصعوبات كثيرة خصوصاً في إطار بيئة مضطربة تمتاز بمستقبل غير مستقر لا يمكن التنبؤ به مما يستدعي جهوداً وطاقات خاصة وكثيرة من قبل المنظمة والعاملين فيها حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات والمشكلات، يشير (خالد، 2016) إلى أن الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في التنمية كما يمثل الإستثمار فيها أعلى عناصر الإستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى، وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه تعتمد الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملاحمها وتفوقها، ويذكر (حسن، 2018) أن رأس المال البشري يعد مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد أن ينصب الإهتمام على البشر إعداداً وتدريباً وتعميقاً للخبرة ودعمًا للقدرة الإدارية الإبداعية وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة القدرة التنموية في إستخدام باقي رؤوس الأموال أفضل إستخدام.

وضح (عبدالفتاح، 2013) إلى أنه ظلت إشكالية الأداء وتحسينه وضبط وحداته مصدر إهتمام وبحث طويل، وهو ما تعكسه بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، وبسبب كثرة الأصول والجدور المتعددة له، فإن هذا الحقل تكثر فيه النماذج الفكرية والتقنيات والتداخلات، بحيث يصعب علينا الإلمام بها جميع، حيث تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة بإعتبارها موارد متميزة يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة، حتى أن البعض يرى أن أداء المنظمة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها. ونرى أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء ومدى ملائمة مكان العمل وضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد وإستعداده للعمل ورضاه الوظيفي، وكل هذا يرتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد. يعتبر بأنه ذلك السلوك الوظيفي الناتج عن العاملين عند

تطبيق برامج التغيير التنظيمي في المنظمة والذي ينعكس في شكل تقبل العاملين للتغيير أو معارضته ومقاومته.

يشير (سكافي، 2017) إلى أن دور إدارة الموارد البشرية مهماً في الأنشطة الصديقة للبيئة التي تعتبر لها صدى وأهمية كبيرة تتزايد بشكل ملحوظ في بيئة الأعمال وهو يمثل عدد من السياسات لتعزيز الإستخدام المستدام للموارد الموجودة داخل المنظمات بشكل عام والتركيز على البيئة بشكل خاص، تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري التي تربط بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة، تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دور مهم في أنشطة صديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء لتغيير العمليات القائمة بأن تبني ممارسات مثل إدارة المعرفة ومشاركة العاملين والإستقطاب والإختيار والتدريب وتشجيع التنوع والقيادة لتحسين بيئة الشركة. فإن هذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة في الإنتاج والإنتاجية لدى الموظفين أي أنها تزيد الكفاءة وتقلل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع الإبداع في إدارة الموارد البشرية، كما يشير (السكرانه، 2017) إلى أنها تعمل على إستثمار أو توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية نحو تعزيز التوجهات الخضراء لدى العاملين للمحافظة على بيئة عمل خالية من التلوث أثناء تأدية مهام عملهم عبر تنمية سلوك المواطن البيئية لديهم، على الرغم من التوجه الواسع من قبل منظمات الأعمال نحو تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء إلا أن عملية التطبيق تواجهها بعض التحديات ومنها ما يتصل بالمنظمة، ويرى (الزبيدي، 2016) أن الوصول إلى متطلبات الموارد البشرية الخضراء بأن توفر مقدرات خضراء، وتوجهات وسلوكيات خضراء لتحصل المنظمة على نتائج خضراء. وتنفيذ سياسة الموارد البشرية الخضراء مثل التخطيط والتوظيف والإختيار وإدارة العاملين وعلاقة العاملين وأنها تجعل مكان العمل بيئة خضراء، وتعتبر جميع الأنشطة المشاركة في إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزز قيمة العاملين والشركة (Deepika et al، 2016)، وتسعى الإدارة الخضراء إلى توضيح الحاجة إلى تحقيق التوازن بين النمو الصناعي لخلق الثروة (Sudin، 2011) وحماية البيئة من أي آثار سلبية قد تتسبب فيها السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات (Uddin&Islam، 2015) .

ويشير (محمود، 2018) إلى أن القيادة التحولية تعد من القضايا المهمة والمؤثرة في حياة المنظمات المعاصرة، فتعقيدات البيئة المحيطة بالمنظمات والتغيرات والتحولات المصاحبة لها على مستوى العوامل التكنولوجية والإجتماعية والسياسية والإقتصادية والعالمية استدعت الحاجة لوجود هذا النمط من القيادة القادرة على توجيه عمليات التكيف والتأقلم والتوافق مع معطيات البيئة في إطار تحولات وتغيرات جزرية في سياقات العمل وعناصره وذلك لتحقيق البقاء والإستمرارية والنمو، ولعل من أهم السمات لتحقيق الأداء الجيد ووجود

قادة ذو فلسفة إدارية فعالة يؤثرون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة، أن تتحلى هذه القيادة بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع والعمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية والترويج لعملية تنمية وتطوير العاملين والمنظمات واستشارة الهمم العالية للمرؤوسين والإهتمام بالمهارات والالتزام والشفافية والعناية والإتصال وكذلك الوعي بالقضايا العالمية الرئيسية في الوقت الذي يصل إلى زيادة الثقة بالنفس.

## 2/1 مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحث في الأونة الأخيرة أن للبيئة تأثير مباشر على الموارد البشرية والذي ينعكس على أدائها، ومن خلال الدراسة الإستكشافية التي أجريت على المصانع وجد أن هناك تحديات تواجهها وتؤثر على العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الإدارية مما ينعكس على أدائهم وعلى أداء المصانع ككل وأنه لا توجد دراسات كافية - على حد علم الباحث - تتناول العلاقة المباشرة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء و أداء الموارد البشرية، في ظل القيادة التحويلية بأبعادهم المختارة في الدراسة. كما تناول الباحث القطاع الصناعي الذي يعتبر ذا أهمية بالغة في المجتمع، وبمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم دراستها وسدها في هذه الدراسة.

### فجوات البحث :

### الفجوة البحثية الأولى:

على الرغم من أهمية الإدارة الخضراء في الموارد البشرية إلا أن هنالك القليل من الدراسات التي تناولت توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تناولت بعض الدراسات الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء (Mandip,2011)، (Renwick et al,2012)، (Arulrajah et al,2015)، وهناك دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، (Deepika R & Dr.Karpagam,2016)، (Masri,2016)، (Arulrajah et al,2015)، (Arulrajah & Opatha,2014) حيث أكدت أن هناك حاجة إلى إجراء دراسات نظرية وتجريبية لتعزيز محتوى المعرفة في إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما تناولت دراسة (وهيبة،2016)، (Mandip،2012)، (Madhavi،2016)، (Evpaspallavi & 2016)، (Mvvhbanu، (Uddin&Islam,2015) علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة البيئية. ويلاحظ أن معظم الدراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلا أنها لم تربطها بمدى علاقتها بأداء الموارد البشرية ومن ذلك تأتي دراسة (السكرانه،2017)، (Cheema et al,2015)، (likhitkar&verma,2017).

## الفجوة الثانية:

دراسة (بوحديد، 2014) التي ربطت دور التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية بالتطبيق في المستشفيات العمومية الجزائرية، وأيضاً دراسة (الدجني، 2011) التي تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي بالتطبيق في الجامعات النظامية الفلسطينية، وأيضاً دراسة (جبيرات، 2015) تناولت تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالتطبيق بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة (عبدالفتاح، 2013) التي تناولت أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وتطرقت بعض الدراسات إلى دراسة التخطيط الإستراتيجي والمناخ التنظيمي والتغيير التنظيمي ونظم المعلومات البشرية وأثرهم على أداء الموارد البشرية، كما أشارت دراسة (يمينة، 2013) إلى أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجمع طهراوي، وكما أيضاً أشارت دراسة (الشنطي، 2006) إلى أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، فقد أشارت دراسة (خالد، 2016) إلى أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالتطبيق في القطاع الصناعي الثقيلة، وكذلك دراسة (محمد، 2016) التي تناولت دور التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالتطبيق في المصارف، ودراسة (جبارة، 2015) التي أشارت إلى أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في التطبيق على قطاع النفط، ومما سبق يرى الباحث بأن غالبية الدراسات السابقة ركزت على المرونة الإستراتيجية، تحسين الأداء المستدام، الأداء المؤسسي بإستخدام منهج ممارسة إستراتيجية الموارد البشرية.

## الفجوة البحثية الثالثة:

بالنسبة للمتغير المعدل على الرغم من أهمية القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية فلا يوجد أي من الدراسات السابقة - حسب إطلاع الباحث - تناولت التأثير المباشر للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية، تناولت دراسة (علي والياسري، 2009) ودراسة (أبوهداف، 2011) دور القيادة التحويلية التي ركزت على المعلمين في تطوير فعاليتهم بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة . كما تناولت دراسة (عباس، 2013) في العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية بأبعادها (الإعتبرات الفردية، الحفز الإلهام، التحفيز الفكري، التأثير المثالي) بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع، وغيرها من الدراسات التي تناولت علاقة القيادة التحويلية مع بعض المتغيرات مثل إدارة التغيير في دراسة (صبري، 2009) و(حماد، 2011)، (الصديق، 2018)، (محمود، 2018). مما سبق يلاحظ أن هنالك عدم إتفاق حول إتجاه هذه العلاقة ففي هكذا حالة يرى العالمان بارون وكيني (Baron & kenly, 1986) أن هنالك حاجة لإدخال متغير يصح هذه العلاقة.

تم إختيار القيادة التحويلية لما لها من دور حيوي في قياس توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبعد إستعراض الدراسات السابقة وعلى حسب إطلاع الباحث رأى بوجود قصور في الدراسات السابقة وعليه فإن الدراسة الحالية تناولت الجوانب التي لم يتم الطرق إليها بربط متغيرات الدراسة توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في ظل القيادة التحويلية إضافة جديدة في مجال البحث العلمي مما يجعله مبرر أو سبب كافي لسد هذه الفجوات عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل إلي أي مدي يؤثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية و للقيادة التحويلية كمتغير معدل.

### 3/1 أسئلة الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول الأسئلة الرئيسيه التالية :

- ما مدى تطبيق توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية ؟
- ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية ؟
- هل توجد علاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء(التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) وأداء الموارد البشرية (الإبداع، الكفاءة، الفعالية) في الشركات الصناعية ؟
- هل القيادة التحويلية تعدل العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية ؟

### 4/1 أهداف الدراسة :

- قياس مستوى تطبيق أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية .
- دراسة مستوى أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية .
- مناقشة أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على أداء الموارد البشرية وأبعاده المتمثلة في(الكفاءة ، الفعالية، الإبداع).
- إختبار الدور المعدل للقيادة التحويلية وأبعاده المتمثلة في (الإعتبرات الفردية، الإستنارة الفكرية، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية .

## 5/1 أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية :

- يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الجديدة، يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء حديثاً ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بداياتها وتسعى جميعها إلى تحقيق إضافات علمية بهذا الخصوص.
- الإسهام في سد الفجوة العلمية التي أغفلت عنها الدراسات السابقة في بيان مدى تطبيق أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصناعي في السودان.
- المساهمة من خلال الدراسة على معرفة أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية ومدى التأثير على الأداء والتي تعتبر إضافة جديدة للمعرفة.
- المساهمة من خلال دراسة الدور المعدل للقيادة التحويلية في العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي.
- المساهمة في إثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث ومتغيراته وسعي الدراسة لإختبار نظرية الموارد ونظرية المسار والهدف التي تم بناء نموذج الدراسة عليه ومعرفة مدى قدرة هذه النظريات علي تفسيرها من خلال.
- لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في إستنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها.

### الأهمية العلمية :

1. المساهمة في معرفة مدى تطبيق توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في البيئة السودانية، حيث ركزت معظم الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء كانت في بيئات أجنبية والقليل والمحدود منها في البلدان العربية.
2. المساهمة في بيان أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في القطاعات الصناعي.
3. المساهمة في معرفة الدور المعدل للقيادة التحويلية الذي بدوره يعكس العلاقة التي تربط بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، مما يؤثر مباشرة على الأداء في القطاع الصناعي والإهتمام به كمؤشر يقود إلى تحسين وتصحيح العلاقات.

4. المساهمة بالنتائج والتوصيات والمقترحات التي تتوصل إليها الدراسة فيما يتعلق بتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية والإستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي للشركات في القطاع الصناعي.

#### 6/1 التعريفات الإجرائية :

##### التدريب الأخضر :

زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية وتحليل الإحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء المتعلقة ببيئة المنظمة (الزبيدي،2016).

##### التوظيف الأخضر :

توظيف المواهب الجديدة الذين هم على بيئة من نظام البيئة الذي من شأنها أن تدعم الإدارة البيئية الفعالة داخل المنظمة (Deepak ,bangwal et al,2015).

##### تقييم الأداء الأخضر :

كيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية (الزبيدي،2016).

##### حفظ الطاقة :

حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف إستهلاك الوقود ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الإستخدام الفعال للطاقة (السكرانه،2017).

##### أداء الموارد البشرية :

تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو تحديد الجهود التي ترتبط بوظيفته، كما يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة (عماد،2014).

##### الكفاءة :

مقدرة العامل على إنجاز واجباته ومهامه بأقل جهد ووقت وتكلفة ليعطي مخرجاً مقدراً وكبيراً (خالد،2016).

##### الفاعلية :

مقدرة العامل في إنجاز مهامه وأنشطته كما هو مخطط لها ومطلوب منه (خالد، 2016).

##### الإبداع :

قدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو أسلوب عملي (محمد،2016).

### القيادة التحويلية :

القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد إلتزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (الغامدي، 2011).

### الإستناره الفكرية :

البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لإداء العمل (الزعيبي، 2013).

### الإعتبارية الفردية :

قيام القائد بإيلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين (الغزالي، 2013).

### التأثير المثالي :

مقدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين وإستخدام الرموز وتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة (سيد، 2013).

### الحفز الإلهامي :

الممارسات السلوكية التي يقوم بها المدير لدفع المرؤوسين وحفزهم، وإظهار المعاني والتحديات في الأعمال التي يقومون بأدائها وإذكاء الحماس وروح الفريق ودفع المرؤوسين وإثارتهم نحو المشاركة في رسم رؤية مستقبلية جذابة ينبغي تحقيقها، والعمل على وضع أهداف واضحة وعالية المستوى والإلتزام بالأهداف والتصورات المشتركة (الديب، 2012).

### 7/1 الدراسات السابقة :

دراسات سابقة متعلقة بالمتغير المستقل : توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء:

1. دراسة (السكرانه، 2017) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية وعددها 78 شركة، وعينة الدراسة تكون من كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة وعددهم (165)، وإعتمد الباحث على المنهج الكمي- الوصفي التحليلي، وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على إستراتيجية التمايز

بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية، أوصت الدراسة بضرورة إشاعة ثقافة الإهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركات الطاقة المتجددة في عمان وأهمية تبني المبادرات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كإجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات محل الدراسة.

2. دراسة (Masri,2016) بعنوان: تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية. دراسة إستكشافية هدفت هذه الإدارة الجديدة إلى مساعدة المؤسسات على تحسين الأداء البيئي من خلال زيادة مشاركة العاملين ورفع إلتزامهم نحو البيئة، ويهدف هذا البحث إلى كشف وتقييم مدى تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الشركات الصناعية الفلسطينية من ثلاث قطاعات صناعية (الصناعات الغذائية والدوائية والكيميائية) في الضفة الغربية. وتم إستخدام المنهج الإستكشافي والتحليلي الوصفي المكون من المقابلات والاستبيان وناقش هذا البحث الإتجاهات الحالية من ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في هذه الشركات بناء على نتائج 17 مقابلة والاستبيانات المقدمة إلى 110 شركة، ونتيجة لهذا البحث يشير إلى أن ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية لا تستخدم إلى حد كبير لتشجيع الموظفين على أن يصبحوا أكثر مناصرة للبيئة وبناء على هذه النتائج وجد أن مستوى التطبيق الكلي لهذه الممارسات هو 54.9% والذي يعتبر مستوى متوسط وقد وجد أن ممارسة المفضلة للشركات المستهدفة التي زادت إلتزام الموظفين ورفعت وعيهم تجاه البيئة هي (الإدارة الخضراء، الثقافة التنظيمية)، وتشير نتائج إختبار الفرضيات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، وأن النظام المحرك الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الإعتبارات الفردية.

3. دراسة (Arulrajah et al,2015) بعنوان: Green Human Resource Management Practices: A Review 2015: استعراض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، هدفت الدراسة إلى استعراض وإستكشاف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية للمنظمات وهي تكشف أن الكثير من البحوث السابقة ركزت على عدد قليل من وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة المكافأة في دمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية على الرغم من إدارة الموارد البشرية لديها المزيد من الإمكانيات ونطاق في الأداء البيئي للمنظمة.

يمكن إستنتاج أنه من خلال فهم وتوسيع نطاق وعمق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، ويمكن للمنظمات تحسين أدائها البيئي بطريقة أكثر إستدامة من ذي قبل، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي أدوات أكثر قوة في جعل المنظمات وعملياتها الخضراء، ويمكن تشكيل الأداء الأخضر والسلوكيات الخضراء والموقف الأخضر والكفاءة الخضراء للموارد البشرية وإعادة تشكيلها من خلال تكييف الممارسات

الخضراء لإدارة الموارد البشرية وبالتالي فإننا نقترح أن تكون المنظمات مطلوبة لإعطاء المزيد من الأولوية لكل وظيفة من إدارة الموارد البشرية الخضراء.

4. **دراسة (الزبيدي، 2016)** بعنوان: دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في مكان العمل، وتم إختيار الشركة العامة للزيوت النباتية لتطبيق الجانب الميداني استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت عينة الدراسة (30) مديراً من الأقسام والشعبة ومن خلال إستخدام البرنامج الإحصائي (spss) ومن النتائج التي تم التوصل إليها ضعف إعتناء ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل الشركة وضعف إنتشار ثقافة المواطنة البيئية بين الموظفين، وأهم التوصيات التركيز على الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر أنشطة التوظيف والتدريب والتعويض ونظم الحوافز وتقويم الأداء.

#### دراسات متعلقة بالمتغير التابع: أداء الموارد البشرية:

1. **دراسة (عبدالفتاح، 2013)** بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية طبقت الدراسة على شركة سونلغار، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التغيير لتنظيمي على أداء الموارد البشرية وعلى مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود وقد قام بإختيار 254 عينة من العاملين على المصالح والوكالات والمديريات وتم إستخدام برنامج الإحصائي (spss) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، والعلاقات الإنسانية) والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، إتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين، أوصت الدراسة بضرورة إعتناء على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، والإبتعاد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزة الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، كذلك الإبتعاد عن الهياكل المركزية والتي تميل إلى السلطة وتمركزها بدلاً من الإنفتاحية والتيسير والسهولة والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي. دعم ومساندة القيادة العليا في المنظمة وبشكل مستمر لعملية التغيير التنظيمي وتذليل العقبات التي تعترضه، وشرح أبعاده للعاملين وبعيداً عن أسلوب إجبارية الإندماج في التغيير، بإستخدام المهارة والمرونة، إعطاء الأهمية اللازمة للتدريب المتعلقة بالجوانب السلوكية (بناء فريق العمل، التدريب المختبري، تدريب الحساسية) بإعتباره الطريقة والإسلوب الذي يحقق أهداف التغيير التنظيمي والتنمية الإدارية كذلك كما يساهم في ترسيخ القيم الإيجابية ورفع الكفاءات في المنظمة، تغيير قيم وإتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمنظمة وأهدافها وزيادة دافعيتهم

للعمل من خلال تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها بما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. **دراسة (خالد، 2016) بعنوان : أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة بالتطبيق بشركة جياذ للآليات الثقيلة،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة وإضافة إلى دراسة وتحليل أبعاد التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بأبعاد أداء الموارد البشرية، وركزت الدراسة على قطاع الصناعات الثقيلة بإعتباره أحد أهم القطاعات وأكبرها تكلفة، وحيث تكونت عينة الدراسة من (104) عاملاً في إدارات شركة جياذ المختلفة حيث تم إختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم إختبار فرضيات الدراسة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود أثر للأبعاد المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، وجود تحليل بيئي إستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية، وجود قرارات استراتيجية تحسينية) على كل أبعاد أداء الموارد البشرية (الفعالية، الكفاءة، الحد من إهدار الموارد، التمكين)، قيام الإدارة العليا بجلب الأدوات والوسائل المطلوبة للتخطيط الإستراتيجي وتمليكيها للقائمين بأمره مما يسهل عملهم بالشكل المطلوب، تمثلت توصيات الدراسة في: الإستمرار في الإهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي بإعتباره وسيلة لتحسين الأداء وطريق للشركة من خلاله تستطيع السير نحو أهدافها بكل قوة وثبات متفادية المخاطر بجانب محاولة الإستفادة من الفرص التي تسنح من وقت لآخر والتي تتبين لها من خلال تحليلها لبيئتها الخارجية، من خلال تحليل البيئة الداخلية يجب ضرورة التمسك بنقاط القوة ومحاولة تعزيزها بجانب معالجة نقاط الضعف ومحاولة تحويلها لنقاط قوة، ضرورة عمل تقييم دقيق في نهاية كل عام للأداء في كل الأنشطة الفنية والإدارية والمالية بالشركة لمعالجة القصور فيها وسد الفجوات إستعداداً للعام المقبل، ضرورة زيادة الجرعات التدريبية للعاملين بالشركة حتى يتسنى لهم إنجاز وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كل في مجاله ولا ينبغي تركيز التدريب على فئة دون الأخرى.

3. **دراسة (عثمان، 2014) بعنوان: الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية التي طبقت في بنك البركة السوداني،** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية وفقاً للأسس والمعايير الإدارية وإنتهج الدارس المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمة لطبيعة الدراسة، وقد إجريت الدراسة في مجتمع يتكون من (400) فرد من العاملين ببنك البركة السوداني على كل المستويات، وإختار الباحث عينة قوامها (200) فرد من هؤلاء العاملين بطريقة عشوائية مستخدماً في ذلك أداة الاستبانة لجمع البيانات وقام بتحليل هذه البيانات مستخدم برنامج الحزمة الضوئية الإحصائية الإجتماعية (spss) لتحليل البيانات، وقد

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: لا يوجد تخطيط إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة العامل الإنتاجية والإنتاج، إن حجم الحوافز المدفوعة لا تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء للعاملين بالبنك، عدم تنوع الحوافز المدفوعة للعاملين حيث إنحصرت في الحوافز المادية فقط، بعض المديرين تتقصر المهارات الكافية في تطبيق نظام الحوافز، وقد أوصت الدراسة بالعمل على تدريب ورفع كفاءة المديرين المعرفية بتطبيق نظام الحوافز على العاملين، ضرورة إدارة البنك على زيادة الحوافز المدفوعة للعاملين حتى تؤثر على كفاءتهم، وتوصي إدارة البنك على زيادة الحوافز المدفوعة للعاملين حتى تؤثر على كفاءتهم الإنتاجية.

4. **دراسة (محمد، 2016) بعنوان:** دور التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية التي طبقت بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور وتوضيح العلاقة بين المتغيرات، وتم استخدام الاستبانة على عينة مجتمع الدراسة البالغة (250) موظف بفروع المصارف العاملين بولاية شمال دارفور محل الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء الموارد البشرية بفروع المصارف بولاية شمال دارفور، وكان أيضاً مستوى التخطيط الإستراتيجي على الكفاءة جاء مرتفعاً مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي والكفاءة، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي والفعالية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) على الإبداع، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: على المصارف أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، ويجب أن يشارك في صياغة أهداف المصرف جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

5. **دراسة (الشنطي، 2006) بعنوان:** أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، وقام الباحث بتصميم استبانة لإستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوزارات السلطة الفلسطينية والتي بلغ عددها (620) موظف وتم إسترداد (575) استبانة صالحة للتحليل وتم استخدام برنامج (spss) وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تلخصت نتائج الدراسة في توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق إتخاذ القرار، عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات

العلمية والتخصصات الحاصلين عليها، ولخصت أهم توصيات الدراسة: الإهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات، العمل على تحسين طرق إتخاذ القرار على أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية، التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.

6. دراسة (يمينة، 2013) بعنوان: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي، وتحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة طهراوي وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين توزيعها على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة طهراوي وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إختيار المكونين وأداء الموارد البشرية، ومن أهم توصيات الدراسة على المؤسسة أن تعمل على تشجيع الموظفين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء، على مؤسسة طهراوي أن تعمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية التي تواجهها، الإستفادة من التطور في أنظمة المعلومات والحاسوب والإتصالات الحديثة والعمل على إستغلالها بشكل أفضل.

7. دراسة (المهدي، 2014): الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير المستقل على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وأداء العاملين كمتغير تابع وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية وكذلك أدوات المقابلة والملاحظة، وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين، وقد إشمطت العينة على (384) فرد تم إختيارهم عشوائياً، تم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (spss). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين ومن خلال إستخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة إلى أن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية وهي

محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء، كذلك يلاحظ تسرب العاملين المؤهلين وذوي الخبرات في مجال تقانة المعلومات بالجامعة للعمل خارج البلاد بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات، كما أن مفهوم نظم المعلومات غير معروف بصورة كافية لدى العاملين بالتعليم العالي، وأيضاً البنية التحتية لا تتناسب مع الأعداد الكبيرة للطلاب والطالبات حيث أن القاعات والوسائل التعليمية لا تتسع لهذه الأعداد المتزايدة، ومن النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي ومن ذلك ضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة.

بناءً على النتائج أعلاه فقد تم طرح العديد من التوصيات على النحو التاليين: ضرورة أن يكون العاملين بمؤسسات التعليم العالي معرفة بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين وضرورة الإهتمام بها، والإهتمام بالوسائل التعليمية الحديثة، مراجعة أسباب هجرة الكوادر المؤهلة لخارج البلاد، الإهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين وكذلك مراجعة البنية التحتية.

8. **دراسة (الرويلي، 2014) بعنوان:** دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة)، ويتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية والبالغ عددهم نحو (618) فرد، تكونت عينة البحث الأساسية النهائية من (217) من العاملين والعاملات بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية، وإستخدام الباحث استبيان لنظم معلومات الموارد البشرية ويحتوي على متغيري البحث (نظم معلومات الموارد البشرية، فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية)، بجانب بعض المتغيرات الديمغرافية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بإدارة الموارد البشرية في الدرجة الكلية والمحاور لكلاً من نظم معلومات الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (جنس، عمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

9. **دراسة (الرشيدة، 2017) بعنوان:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء، ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء، وذلك بالتطبيق على المصارف السودانية، وتم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها على الأدبيات السابقة، ونظرية الموارد، وتبعاً لموضوع الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وإعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (210) وتم استرجاع

(204) استبيان تمثل 97.1% من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات واختبار صحة الفروض وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي موجب بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المصارف السودانية، كما إتضح وجود أثر معنوي موجب بين الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية للمصارف السودانية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين والثقافة التنظيمية والأداء، كما إتضح وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والإتجاهات التنظيمية) تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء بشكل كلي. وبناء على تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات، ضرورة إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية متخصصة في أسلوب الإدارة الإستراتيجية وإستقطاب خبراء في الإدارة الإستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية والإهتمام بتشخيص التغيرات التي تحصل بالبيئة والعمل على تطوير الأساليب والتقنيات والمحافظة على الكفاءات والخبرات للإستفادة منها في تطوير الأداء بالمصارف السودانية.

10.دراسة(محمد،2011) بعنوان: إستخدام إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين، هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تطبيقية تحليلية، وتقصي مدى نجاح التدريب والتشغيل بمصلحة العمل والتدريب المهني بليبيا وأثره على أداء العاملين، وتذليل الصعوبات وتلافيها وإيجاد حلول للإرتقاء بمستوى الخدمة التدريبية للرفع من مستوى المدرب.

وتم تصميم إستمارة استبيان تغطي كافة فروض البحث موجهة لعينة البحث التي تعادل 37 % من حجم المجتمع الإجمالي، وإتبع الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية، وتوصل الباحث إلى قبول بعض الفروض ورفض بعض منها، وقد خرج من البحث بمجموعة من النتائج، وطرح الباحث بعض التوصيات. بينما إستعرض الباحث أسلوب التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث على الإستمارات التي تم توزيعها على العينة، بالطرق والمقاييس والإختبارات المختلفة وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبرنامج إكسل، وشمل أيضاً إختبار فروض البحث. كما إستعرض الباحث أهم النتائج : تواجه برامج التدريب التقني والإداري صعوبة التوفيق بين إستيعاب الإعداد من الراغبين في الإلتحاق ببرامج التدريب وبين الإحتياجات الفعلية لسوق العمل من هذه العناصر، الأمر الذي يتطلب إيجاد نوع من التوازن بين الجانبين، تشير نتائج البحث أن الذين يشتغلون في الأجهزة الإدارية غير مؤهلين علمياً بما يتمشى وفق تخصصاتهم، إن البرامج التدريبية يفترض أن تشمل كل العاملين وفق تخصصاتهم العلمية والأعمال التي يقومون بها. أهم التوصيات هي: التوسع في الدورات التدريبية لمدربي المدربين لتنمية قدراتهم لتقديم إحدث المعلومات في المجال بصفة أكاديمية، التركيز علي زيادة الإنفاق لتنمية وتطوير المراكز المهنية العليا الخاصة برفع الكفاءة بالداخل، مشاركة المدرب في تحديد الإحتياج التدريبي الخاص به في المجال الذي يحدده بنفسه.

11. دراسة (بوحديد، 2014) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومدائل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الإستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية، وإظهار مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار إستراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية.

وتم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الإستراتيجي، والإهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.

12. دراسة (جبارة، 2015) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي وتبيان دوره في تنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءتها وزيادة فعاليتها في عملية التنمية، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإثبات الفروض، حيث كان أفراد العينة (100) موظف من مجتمع العينة.

توصلت الدراسة إلى وجود تخطيط إستراتيجي على مستوى الشركة، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومدى مرونة الشركة في التخطيط الإستراتيجي والإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، توصلت الدراسة إلى أن يتم الإهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الإستراتيجي، العمل على الحد من معوقات التخطيط الإستراتيجي، إستدراج الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً للعمل في قطاع النفط لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي لتحقيق من إنتاجية أداء شركة سودابت، إستخدام وسائل التقنيات الحديثة في مجال التخطيط بصفة خاصة والتخطيط الإستراتيجي بصفة عامة وإتخاذ القرارات لتحقيق من مستوى الأداء الإداري والتقني.

دراسات سابقة متعلقة بالمتغير المعدل: القيادة التحويلية:

1. دراسة (الزعيبي، 2013) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من

وجهة نظر المعلمين، وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي.

تكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة واختبروا بالطريقة التطبيقية العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة ولجمع البيانات استخدمت استبانة ليقاس أبعاد القيادة التحويلية التي تضمن الجاذبية (التأثير المثالي، الإستنارة الفكرية، الإعتبار الفردي، الدافعية الإلهامية).

النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة، أن درجة ممارسة مديري المدارس التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهت نظر المعلمين في مدارس عمان الخاصة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي.

وقامت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس في عمان لتوضيح ماهية القيادة التحويلية وأهميتها ومبادئها وأهمية إكساب العاملين للتماثل التنظيمي في المنظمات، ضرورة إلتزام مديري المدارس في عمان بأخلاقيات المهنة والإرتقاء بمستوى ممارستهم للقيادة التحويلية لزيادة التماثل التنظيمي لدى العاملين من خلال تشجيعهم على مثل هذا الإلتزام بتقديم المحفزات المادية والمعنوية.

2.دراسة(الرقب،2010) بعنوان:علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث إعتد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع عدد(660) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم إسترداد (567)استبانته، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج: توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأنه توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير(طبيعة العمل، الجنس، إسم الجامعة، سنوات الخبرة).

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها: زيادة الإهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة التفويض والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة تشجيع المعلمين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي والإهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

3. دراسة (الغزالي، 2012) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية وتم توزيع (434) وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارية الفردية، الإستتارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، وأن مستوى توافر فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الإعتبارية الفردية، الإستتارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

تعزيز الإعتقاد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية وذلك لزيادة فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، تعزيز إعتقاد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها، إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في شركات التأمين الأردنية، تعزيز قدرة القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل وإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت قيادتهم وتعزيز إهتمامهم بضرورة التعرف على ما يود العاملون تحت قيادتهم تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية، تعزيز إهتمام القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية بمبدأ التمكين وذلك من خلال تقديم تصورات شاملة للعمل وترك الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه مما يشجعهم على تحمل المسؤولية.

4. دراسة (عبد مهدي وتتح، 2010) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة أختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وإستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)

لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. وإستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي ووسائل إحصائية لمعالجة البيانات. وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

5. **دراسة (أبوهذاف، 2011)، بعنوان:** دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة (المدارس الإعدادية) وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية بمدارس الغوث الدولية حيث بلغت عينة الدراسة (412) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس الغوث الدولية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس الغوث الدولية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

كما توصلت إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة تحسين شروط إختيار مدير المدرسة وتقديم دوراً للمرشحين قبل تعيينهم ثم عقد إختبار لهم، ومن ثم يتم ترشيح الذين إجتازوا الإختبار بنجاح، أن يهتم مديروا المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم ولأن ذلك يساعد بشكل فاعل في زيادة الإلتفاء لدى العاملين وبالتالي يتم تحسين العملية التعليمية، عمل دورات ثقافية وترفيهية لدمج المدراء بالمعلمين، إنشاء المعاهد لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.

6. **دراسة (جمعان، 1433) بعنوان:** ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - طبيعة

المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية)، إستخدمت المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة البالغ عددهم (110) مديراً، إستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.50)، أظهرت النتائج أنه توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس، أظهرت النتائج أنه توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير التخصص العلمي لصالح مديري المدارس الذين تخصصهم تربوي، أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح مديري المدارس الذين خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية، من خلال عقد ندوات ومحاضرات، توضح أهمية ممارستها، وأهميتها في تطوير العمل التربوي داخل المدرسة، من خلال نتائج متوسطات عبارات درجة ممارسة لبعدها تطوير رؤية مشتركة للمدرسة والتي كانت بدرجة منخفضة يوصي الباحث بإيجاد وسائل ربط فعالة بين جميع مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة وتعميم الخطط الإستراتيجية المتميزة على جميع المدارس للإستفادة منها عند بناء الخطة السنوية للمدرسة. ضرورة تشجيع مديري المدارس الذين مؤهلهم أقل من بكالوريوس، للحصول على درجة البكالوريوس، والإستفادة من الدورات التدريبية في مجال الإدارة التحويلية يوصي الباحث بضرورة إعداد دبلوم تربوي لمديري المدارس الذين ليس لديهم مؤهل تربوي، مما يسهم في زيادة درجة ممارسة القيادة التحويلية لديهم، ضرورة إعداد برامج تدريبية تسهم في زيادة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، وخاصةً لمن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

7. دراسة (محمد، 2014) بعنوان: درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإنتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها في محافظات شمال فلسطين، التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي

وسنوات الخبرة العلمية وموقع المدرسة والمحافظة) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والإنتماء المهني في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، واختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من (565) معلماً ومعلمة وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية وبمتوسط (3.9)، ويوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والإنتماء المهني للمعلم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس ولصالح الذكور ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الإجتماعية ولصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) ولمتغير موقع المدرسة في مجال الإعتبارات الفردية والعلاقات الإنسانية ولصالح المدينة ولمتغير المحافظة في مجالات الإنضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الإجتماعية وعلى المجال الكلي للدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزي لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة والمحافظة في باقي المجالات غير المذكورة أعلاه. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها بطرح مسابقات ذات صلة بالمشكلات التي ربما تواجه المدير في السنوات الأولى من عمله حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية مديري المدارس وأخذ المؤهل العلمي بعين الإعتبار عند تعيين مديري المدارس لأهميته في تطبيق مهارات عالية في حل المشكلات وفي مفاهيم حديثة المجال وتقديم المعززات المادية والمعنوية من قبل وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمدارس الفاعلة.

8.دراسة (علي والياسري، 2009): توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتقانة المعلومات ومؤشرات أداء العمليات، تحديد أثر القيادة التحويلية في مؤشرات أداء العمليات (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في الشركة عينة الدراسة، إيجاد أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات بشكل مجتمع في مؤشرات أداء العمليات في الشركة عينة البحث. أجريت الدراسة على القطاع الصناعي في الشركات العامة للصناعات النسيجية، أجرى البحث على عينة عشوائية طبقية تتكون (200) فرد. استخدم برنامج الحزمة الإحصائية

(spss)، توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أشارت العلاقة بين القيادة التحويلية وتقانة المعلومات إرتباطاً معنوياً موجباً (539.0)، مما يؤيد إلى صحة توجهات البحث في إعتقاد هذين المتغيرين كعوامل محددة ومؤثرة في قياس أداء العمليات وتحسينها، إمكانية قياس أداء العمليات من خلال المؤشرات التي تم إعتقادها في البحث وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع)، وهذا ما أكدته نتائج مصفوفة الإرتباط بين هذه المؤشرات مع بعضها ومع أداء العمليات ككل إذا كانت إرتباطات معنوية موجبة، مما يعني تكامل وترابط هذه الأبعاد في إعطاء صورة واضحة عن أداء عمليات الشركة، تلعب القيادة التحويلية بما تمتلكه من موهبة وإلهام وإهتمام بالإفراد وقدرة على التحفيز الفكري دوراً هاماً في تحقيق مستويات عالية من أداء العمليات وتخفيض التكلفة وبالتالي زيادة أرباح الشركة وحصتها السوقية، وهذا ما أكدته معاملات الإرتباط المعنوية الموجبة بين القيادة التحويلية وأبعادها مع أداء العمليات ومؤشراتها (عدا العلاقة مع التكلفة السالبة)، كذلك ما أشارته نسب التغيير التي أحدثتها القيادة التحويلية في مؤشرات أداء العمليات. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة التركيز على مفهوم القيادة التحويلية وذلك للدور الذي تلعبه في تحقيق مستويات عالية من الأداء، والدعوة إلى تبني تقانة المعلومات في برامج تحسين أداء العمليات في الشركة، تبني مؤشرات أداء العمليات التي إعتادها البحث في تقويم أداء الشركة بالشكل الذي يمكن من خلالها تحديد مكان القوة والضعف في الأنشطة الداخلية المختلفة وتحليلها بدقة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، زيادة معارف القائمين على إدارة العمليات في الشركات الصناعية على وجه العموم بالتركيز على الأساليب التنافسية عند صياغة إستراتيجيات عملياتها وتطبيق المؤشرات الأساسية في قياسها بهدف تشخيص أسباب إنخفاض أدائها التشغيلية من أجل وضع الحلول المناسبة للإرتقاء بها، السعي نحو تكييف أبعاد القيادة التحويلية مع أبعاد تقانة المعلومات بشكل مجتمع من أجل تحسين أداء العمليات.

9. دراسة (حماد، 2011) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، هدفت الدراسة إلى التعرف على وصف أبعاد القيادة الإدارية التحويلية والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتشخيصها في المشفى المدروس. وهدفت أيضاً إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي، وتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل المستشفى، تطرق هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، ومع إيجابية العلاقة، فإن ذلك لا يعني توفر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب وإنما هي علاقة طردية وتعني كلما إستخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواء كان إيجابياً أو سلبياً، كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وأن الأثر الأكبر هو في المسوغات

الخارجية للتغيير، من خلال نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية في المشفى وجدنا أنه لا يوجد بعد واضح يستخدم في المشفى على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها. أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات تغيير فعلية، الاعتماد على أحد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي وتكون عملية ناجحة، تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والإهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية في مناخ العمل، إختيار القادة الإداريين ممن تتوفر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين عند قيام إدارة المشفى بالتغيير التنظيمي.

10. **دراسة (بدح، 2013) بعنوان :** القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وقد كونت عينة الدراسة من (185) عضو هيئة، بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً، وأن هنالك علاقة إرتباط إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان، توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة عمل الجهات المشرفة على كليات المجتمع الخاصة بتطبيق ممارسة القيادة التحويلية ورفع مستوى الثقافة التنظيمية فيها وإتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على تفعيلها من خلال تحويلها من كليات أكاديمية إلى كليات مجتمع تقنية تخدم سوق العمل الأردني والعربي وتلبي حاجاته.

#### الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية والدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي، والتي لوحظ من خلالها أنه لم يتم تناول المتغير المستقل توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء بصورة واسعة في الدراسات العربية نسبة لأنه مصطلح جديد وأستخدم في أغلب الدراسات الأجنبية، وعلى حسب إطلاع الباحث نجد أن الدراسات السابقة تناولت أداء الموارد البشرية والقيادة التحويلية وربطهما بمتغيرات مختلفة عن متغيرات الدراسة الحالية، مما إمتازت به هذه الدراسة التي ربطت بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء مع أداء الموارد البشرية و القيادة التحويلية التي تعدل العلاقة بينهما، والتي لم يتم تناولها من قبل على حسب إطلاع الباحث، وبعض الإختلافات في أبعاد الدراسة المتتوالدة لكل متغير بالإضافة إلى منهجية الدراسة المختلفة التي إتفقت مع بعض الدراسات وإختلفت مع البعض، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة الحالية.

## تنظيم الدراسة :

إحتوى البحث على خمس فصول، تناول الفصل الأول الإطار العام والذي يحتوي على: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مصادر وحدود الدراسة، التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة والدراسات السابقة . بينما إحتوى الفصل الثاني على الإطار النظري في ثلاثة مباحث هي توجّه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية والقيادة التحويلية، أما الفصل الثالث قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناول الدراسة الإستكشافية ونتائج المقابلة، المبحث الثاني فقد إحتوى على نظرية ونموذج الدراسة، وإستعرض المبحث الثالث تطوير الفرضيات ومنهجية الدراسة، أما الفصل الرابع قسم إلى مبحثين المبحث الأول فقد تناول عرض وتحليل البيانات وتناول المبحث الثاني نمذجة المعادلة البنائية وإختبار الفروض. الفصل الخامس والأخير قسم إلى مبحثين المبحث الأول فقد تناول نتائج البيانات الأساسية وملخص النتائج ومناقشة النتائج، وتناول المبحث الثاني تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية، محددات الدراسة، المقترحات ببحوث مستقبلية.

## المبحث الأول توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء

### 1/1/2 تمهيد:

يتناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث يتم التطرق فيه إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة حيث تناول المبحث الأول إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهداف والأهمية بالإضافة إلى الإدارة البيئية وسلسلة (ISO14000) وتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء من ناحية المفهوم والأهمية والفوائد والتحديات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، المبحث الثاني مفاهيم الأداء من ناحية المفهوم والأهمية وأداء الموارد البشرية من ناحية المفهوم والأهمية بأبعاده المتمثلة في الكفاءة والفعالية والإبداع أما المبحث الثالث يتناول القيادة التحويلية من حيث المفهوم والأهمية والخصائص وأهم أبعاده.

### 2/1/2 إدارة الموارد البشرية :

يعتبر العنصر البشري في العملية من أهم العناصر إن لم يكن أهمها في نجاح أعمال المنظمة، فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن أن يستبدل أو يحل محله إبتكار تكنولوجي لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الإستعاضة عنها.

يطلق دائماً على الأصول البشرية كما يناديها البعض بالموارد البشرية فهي مورد للشركة والمؤسسة والمنظمة تعتمد اعتماداً كلياً عليها في تسيير أعمالها وتحتاج إلى منظومة إدارية متكاملة للعمل على إدارتها وتشغيلها والإستفادة الكاملة من طاقتها وخبراتها بما يحقق أهداف المنظمة (جميل، 2015).

أورد(الكلاهد، 2008) تتبع أهمية دور الفرد من خلال الدور الذي يناط إليه والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصالحة وإنتاجية النشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة .

في دراسة(أبو عساف وذيب، 2019) رأى أن إدارة الموارد البشرية والقوى البشرية تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق إن إدارة وتنمية الموارد البشرية يتعبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات الحكومية والخاصة حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

### 3/1/2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت الآراء والتسميات التي أحاطت بنشاط القوى البشرية العاملة كما تناولها (عثمان، 2014)، وفي مجملها بقيت منحازة في وضعها الدقيق لطبيعة وتكوين العنصر العامل فأدوات العمل وإستحقاقاته المتعددة، وفي الماضي وقبل ولوج عصر النهضة الصناعي كانت القوى العاملة تدار وفق المكان والزمان وطبيعة العمل وتدرجات السلم الوظيفي، بحيث تنحصر مفاهيمها في إستحقاقات الفائدة التي تعود على أرباب العمل والمنفعة التي تنعكس على الأيدي العاملة، وفي مجملها لم تخرج آنذاك عن إطار السيد والعبد والرئيس والمرؤوس متجاهلة التشريعات الكونية والدينية آخذه بالأعراف السائدة آنذاك المنطوية تحت ظلال العبودية بكل المقاييس، وليس ثمة مخرج إلا الإكتفاء على الحال والشكوى المستديمة التي أنتجت تكوينات الأسس المبدئية لقيام منظومة الحماية والدفاع عن الأفراد والقوى العاملة والمطالبة بنزعة حقوقية بالرقابة المؤثرة التي تدعو إلى إحترام حقوق الإنسان وفق التشريعات السماوية والمتطلبات الحقوقية للإنسان والطبيعة البشرية، عليه فقد برز السلم الوظيفي بتصنيفاته البدائية مبقياً على سطوة أرباب العمل إلى جانب ظهور بعض التشجيعات الوظيفية والمادية للقوى العاملة.

وصولاً إلى تشكل (العنصر الصناعي) أو (الثورة الصناعية) التي إشتربت مزيداً من التشريعات والتصنيفات الوظيفية وزيادة أفراد القوى العاملة المنحازة أيضاً إلى بروز نشاطات إضافية ترعى شؤونهم وتدعم حقوقهم المادية والوظيفية، وتشكلت الأنظمة والتعليمات الإدارية الداخلية في كل منظمة إلى جانب النصوص المتبعة لضمان سير العمل وفق الخطط الإنتاجية، وبذلك تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بتطور أدوات العمل وتنوع إنتاجها والتغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية وزيادة الأخطار المتوقعة، وأكثر من ذلك التعدد والتنوع الصناعي وزيادة الإنتاج الملحة والتنافس السوقي إستدعى مزيداً من الضوابط الإدارية والرقابية والمحاسبية فشكلت الإدارات المتخصصة وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية وفي منظومتها القوانين والتعليمات الراعية للحقوق والواجبات المطبقة لشروط وتعليمات وقوانين المنظمات الدولية والحقوقية العالمية، والتي تشكلت أيضاً لذات الدواعي، ويلعب المورد البشري دوراً مهماً في نشاط المنظمات وهو العنصر الفاعل في التشغيل والإنتاج.

أشار (حسن، 2010) أن الإهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، التسويق والتمويل، وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع أيضاً الدول النامية إلى الإهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بإنخفاض الإنتاجية وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وإنتشار ظاهرة بكثافة والرغبة

في تطوير القوى العاملة بإعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة، ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد الداخلة وحرص المنظمة على أن تكون في الريادة على مستوى عالمي ومحلي وقوي إلى أن تهتم جيداً بالموارد البشرية ولا يأتي هذا الإهتمام من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية، البحث والإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء والفوائد والتعويضات وفي النهاية الصحة والسلامة العملية.

ويلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاطات او وظائف تبدأ مع الموارد البشرية منذ دخولهم المنظمة، كما وأن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الموارد البشرية مع المنظمة أكثر من كونها إستثماراً للجوانب الإنسانية لها العنصر هذا هو المدخل الوظيفي لمفهوم هذه الإدارة، ومع التطوير العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة. أصبح ينظر إلى الموارد البشرية العاملين كمورد بشري وإنسانية، لذلك فإن دور الموارد البشرية لم يعد محددًا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل إمتد إلى أدوار أخرى إستجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية كالمتمخيرات البيئية القانونية والإجتماعية والإقتصادية، وهذا المدخل هو مدخل ردود الفعل (زعتري، 2013).

فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون الموظفين ثم أخيراً إلى "إدارة الموارد البشرية" ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم وحتى مع مسمى إدارة أفراد، ولم تختلف النظرة كثيراً مع مسميات تضامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين أو الموظفين، لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية إختلف الأمر، أي إختلفت الفلسفة والنظرة من مجرد فرد أجبر إلى رأس مال عقلي وأصبحت هذه الإدارة شريكة في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

أشار (حسن، 2003) إلى أنه تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الإستثمار فيها. وذكر (الصرن، 2004) أن هناك العديد من المنظمات التي بدأت تدرك أخيراً المدى الكامل لإنفاقها على الإستثمار في رأس المال البشري ففي الماضي إعتبرت هذه النفقات بمثابة مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال، بدلاً من إعتبارها إستثمارات هامة لتحسين الجودة والإنتاجية، كما نجد أيضاً أن العديد من المنظمات ذات نظرة تقليديه لهذا النوع من الإستثمار في حين من الواجب الإعتراف وإعتباره ذو أولوية تستحق الدعم المالي. إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية، كما رأى (الحري، 2012) أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تعمل

على وضع وتصميم ورسم هياكل وتنظيمات إدارية خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة مثل وضع هياكل تنظيمية إدارية حديثة لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإداريين ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم. عرف (الكرخي، 2017) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وتشتمل هذه العملية على إستقطاب هذه الموارد والإشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وأشار أيضاً (القحطاني، 2015) إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة وقد إكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه. يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM) هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

فيما أشار (الجبالي، 2016) أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب إتباعها. والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤوسيتهم بفعالية أكثر. وعرف (الحريري، 2012) إدارة الموارد البشرية بأنها إدارة تركز على إعداد وإختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سلمية وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

كما تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إدارياً وعلمياً وثقافياً كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على إختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين. كما تركز إدارة الموارد البشرية على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية.

كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم وإحداث الإنسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً.

حيث ذكر (المهل و أبوسن، 2013) أن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بالتغيرات البيئية نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد وهي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات التي تحدث في البيئة ومن ثم كان لزاماً على المنظمة أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد وتتكيف معها، ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياستها وممارستها أو من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكاً في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وأن تتبنى دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية.

ذكر (السلمي، 1997) أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً. كذلك يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها وإتساقها مع باقي إستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج، وتمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضواً في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.

#### وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

1. الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
2. الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
3. الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
4. الإنسان يبذل حين يعمل ضمن فريق متجانس.

وضح (حسن، 2003) أنه تواجه المنظمات بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل، وتفرض إحداث تغيرات لمواكبتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية ولا تستطيع أن تقف المنظمة مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدماً، حتى تستطيع أن تواجهها بحكمة ودون إرتباك في أنشطتها.

وإدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغيرات نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المنظمة، ألا وهي الموارد البشري، فالموارد البشرية هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم كان لزاماً على المنظمة أن

تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد وتتكيف معها، ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارساتها، ومن خلال تبني سياسات وممارسات جديدة.

#### 4/1/2 أورد (المغربي، 2016) التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية:

لقد بدأ الإهتمام بوظيفية إدارة الأفراد والموارد البشرية في المصانع الإنجليزية بشكل خاص وذلك في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الإهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف التي تتناسباً مع حاجة العاملين، ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلة الزمنية روبرت اوبن الذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال، فقد إهتم بضرورة إصدار ما يسمى بقانون المصانع. وأكد على ضرورة الإهتمام بالفرد العامل في المصانع والتعامل معه كعنصر بشري، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن وتخفيض عدد ساعات العمل. وذكر (ليندة، 2014) أن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية، متأثر ومستجيباً للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات وتركيز الموارد البشرية فيها، حتى مسميات هذه الإدارة عرفت تغيرات تعبر عن الإختلافات الفكرية والظروف التاريخية التي ظهرت فيها، فمبادئ هذه الإدارة إستعادت من خصائص كل مرحلة زمنية مرت بها، وأضاف (سبرينة، 2015) إن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية، عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، حيث إختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل، إلا أن المضمون كان موحداً تقدمها موجزة فيما يلي:

#### 1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال، بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له الحياة الكريمة، بعدها جاء نظام القطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين الملاك والعبيد (يفلحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتنين بها، حيث مثل هذا النظام إحتكاراً للصناعة أو الحرفة.

#### 2. مرحلة الثورة الصناعية:

مرحلة الثورة الصناعية ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر 1750 حيث غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز، أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فأفتقار العمال للأمان وإستغلالهم من قبل أرباب العمل وإعتبارهم كالألات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي

منتصف القرن 19 أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث أستخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامها وفي مقدمتها الإضراب مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها نتج عن هذه التفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال، هذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطور قوتها لتخدم الصالح العام.

بعد هذه المرحلة جاء رواد ومدارس الإدارة والذين كان لهم دوراً بارزاً في إحداث تأثيرات عميقة على إدارة الأفراد وفق مراحل زمنية متتالية نقدمها فيما يلي:

### 3. مرحلة القرن العشرين:

شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور بعض المدارس التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة وأهمية صريحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على إختلافها.

### 4. مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينات والثمانينات إلى يومنا هذا تطورات واضحة وهامة في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتغيرات التي شهدها العالم ولا يزال، تمثلت في:

- ظهور العولمة.
- شدة المنافسة.
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
- تحديات البيئة الإجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
- الإدماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
- ديناميكية البيئة الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية وغيرها.
- هذه التغيرات والتحديات وغيرها، جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير نذكر أهمها في جملة النقاط الموالية:
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الإجتماعي والتعاقد.
- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.

- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- زيادة الإهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين، التي تشكل إحدى أهم الإبرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

## 5/1/2 أهداف إدارة المورد البشرية كما تناولها (وهيبة، 2012):

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة كذلك ولكي تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والإقتصادية لابد لها من تحقيق أهدافها المتعلقة بالموارد البشرية سواء كانت وظيفية أو تنظيمية مثل جذب الموارد البشرية المؤهلة، الحفاظ على الموارد البشرية، زيادة تحفيز الموارد البشرية، تسيير تدفق الموارد البشرية في المؤسسة، تحسين جودة حياة العلم، تأمين الإطار القانوني وإحترام القانون، وزيادة إنتاجية العلم. فمن خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يمكن أن تستنتج الهدف الأساسي لهذه الإدارة والذي تسعى إلى تحقيقه وهو " وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات وإحتياجات تنفيذ وإنجاز الإستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، لتسهم ممن خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية بحيث تكون قادرة على ضمان تحقيق المؤسسة لأعلى مستوى من الأداء والإنجاز من أجل ضمان نجاحها وبقائها ونموها".

إذن فإن مضمون هدف إدارة الموارد البشرية يمكن تفصيله فيما يلي:

### 1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، بهدف تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات، على إعتبار أن الموارد البشرية هو الذي يستخدمها ( مواد، آلات، تكنولوجيا). وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الإستخدام الذي ينتج عنه مخرجات ( سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة، هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً ومحفزاً ولديه ولاء وإنتماء للعمل والمؤسسة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

### 2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتتحقق مخرجات بكفاءة عالية ( كمية+ مواصفات+ أقل تكلفة) من خلال إستخدام كفاء للموارد المتاحة (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالي من الجود، بهدف تحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي يلي المنتج أو الخدمة المقدمة

للزبائن إحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، فالمنتج أو الخدمة الجيدة ليسا من وجهة نظر المؤسسة، ولكن من وجهة نظر الزبون، هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات واعيه للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبون، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاء هذه الأخيرة في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا لذلك فالجميع مطالب بخدمة عملاء المؤسسة.

مما تقدم نستنتج أن الكفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أي مؤسسة من تحقيق الرضا لدى عملائها، ما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والإستمرار .

وتمثل الموارد البشرية عنصر هاماً في حقل الصناعة وكل المجالات في إدارة الاعمال وتنظيمها. والتدريب يوجه العاملين نحو الأداء الأفضل نمياً فيهم الخبرة العملية بموجهات علمية تسهم في تقديم مؤسسات العمل وتطوره، وأيضاً على المقيم أن يؤكد على تقييم الأداء بدلاً من تقييم عادات العمل وأن يتم تبادل فهم العاملين ودرجات التقييم (عبدالقادر وأبوسن، 2012).

### 6/1/2 تناول (محمد، 2014) أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية، والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، ولا يكونا على حساب أحدهما لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من إعتبارهم عامل إنتاج ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:

1. الأفراد هم إستثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
2. إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والإقتصادية والإجتماعية .
3. بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية وإستغلال مهاراتهم.
4. برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
5. إن التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل وتبني تنظيمياً تجمعي مثل إتحاد العمال والذي ساعد

العمال على الإحتجاج ضد أي تعسف لذا أرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن إحترامه وتدريبه.

### 7/1/2 الإنتباه إلى البيئة كما أشار إليها (كوتلر، 2012):

إهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة وضرورة النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وإنعقد لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمنظمات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصاحاح البيئة، وإنعكس هذا الإهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر الثقافية والتعليمية والإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني على إختلاف توجهاتها. وتبلورت الصحة البيئية في نظم وآليات للإنتاج تراعى متطلبات المحافظة على البيئة، وتطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي والإندماج في هيكل العلاقات الدولية.

ويمثل الإنسان والإهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة وبالتالي إهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق مع أسس الإدارة البيئية السليمة. فقد أعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج وأساس تحقيق التقدم، ومن ثم تكون العناية به والإستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي (سميلانسكي، 2012).

### 8/1/2 مفهوم الإدارة البيئية:

عرف (الكافي، 2013) البيئة بأنها المحيط الذي يعيش فيه الإنسان ويستمد منه الإنسان مقومات حياته الإقتصادية والإجتماعية. كما تتأثر بتطور هذه الحياة وأنماط هذا التطور فهو يأخذ بالجوانب الإيكولوجية والتاريخية والإقتصادية والإجتماعية، ونجد أن البيئة ذات بعدين:

بعد طبيعي هو ما يعرف بالبيئة الطبيعية وتشمل كل مظاهر الوجود المادي المحيط بالإنسان أي اليابسة والماء والفضاء، وبعد إجتماعي أي البيئة الإجتماعية وتشمل النظم والعلاقات التي تحدد أنماط حياة البشر فيما بينهم سواء كانت سياسية، إقتصادية أو قانونية، كما تشمل القيم الروحية، الخلقية، التربوية، أنماط السلوك الإنساني وتطورها. وأضاف (شعبان، 2009) أن بيئة العمل: وذلك عن طريق تحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات. وتشير بيئة العمل لجميع الظروف التي يتم فيها القيام بالعمل بما في ذلك العوامل المادية والبيئية والعوامل الأخرى لنظام إدارة الجودة .

وعرف (بوحنية، 2011) الإدارة البيئية بأنها الهيكل الوظيفي للمنشأة ( المؤسسة أو المنظمة) كذا التخطيط والمسؤولية والممارسات العملية والإجراءات والعمليات وإمكانيات التطوير وتنفيذ وإنجاز ومراجعة ومتابعة السياسة البيئية في تحسين أداء المنشأة وخفض أثارها البيئية ومحاولة منع تلك الآثار تماماً كهدف

رئيسي للإدارة البيئية، ويمكن إعتبار نظام الإدارة البيئية بأنه ذلك النظام الفرعي من النظام الأكبر (المنظمة)، يستخدم كأداة فعالة للمحافظة على الديمومة والتطور من خلال الوظائف الممنوحة له لتضع نظام الإدارة البيئية موضع التطبيق العملي والمسؤولية إتجاه المنظمة والمجتمع، فتبدو هذه الإدارة كحلقة وصل بين المنظمة والبيئة الطبيعية بكل محتوياتها لتلائم إستمرار توافق النظامين معاً وعدم وجود نزاعات بينهما.

وأورد ( قابوسة وطبيبي، 2014) أن الإدارة البيئية تتحقق في هذا المستوى من خلال التعرف السليم على الموارد المتاحة والتخطيط الرشيد لإستغلالها بعقلانية في ضوء توعية المستهلكين للموارد الطبيعية والحفاظ على صحة الأفراد والعائلات وتوفير شروط النظافة والشفافية في نشر المعلومات الخاصة بمكونات البيئة وإنشاء محميات طبيعية، بما يضمن رفاهية الأجيال الحالية والمستقبلية. وتبرز الأهمية الإقتصادية لتبني نظام إدارة بيئية على المستوى الحكومي في كون هذا النظام إشتراط تفرضه العوامة الإقتصادية، فالمشاركة في إتفاقيات تحرير التجارة العالمية الآن يفرض الحصول على ضمن مقتضيات تحكم عمليات التصدير والإستيراد بين الدول، وقد دعا البنك العالمي وما زال يطالب الدول العربية إلى إعتبار الحفاظ على البيئة مبدءاً أساسياً في إعداد أية خطة تنموية. كما عرفها (الطويل والعبادي، 2018) هي التوجه البيئي الذي يشير إلى الإعتراف الإداري لأهمية القضايا البيئية التي توجهها المنظمات وكلما زادت من توجهها البيئي زادت من إستجابتها الإستراتيجية، وأن التحول في فلسفة الإنتاج من خلال تحسين الإدارة البيئية إلى تبني مفهوم المحصلة الثلاثية للإستدامة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، فإن الأداء والإشتراك في الإهتمام بالمحافظة على البيئة من خلال الإدارة البيئية أصبح سلوكاً إستباقياً للمنظمات ويمكن للمنظمات إمتلاك قدرات إضافية كما أنها يمكنها أن تعلم الخبرات والمهارات من خلال برامج إدارة الجودة الخاصة بها وشهادات ISO 9000 التي إمتلكتها سابقاً لتحسين الإنتاج والجودة و ISO 14000 لتحسين الأداء البيئي.

### 9/1/2 تناول (راضي والعربي، 2016) نشأة نظام إدارة البيئة الآيزو (14000-14001):

تعتبر هيئة المواصفات البريطانية هي أول من أبدى إهتماماً بإيجاد مواصفات لإدارة البيئة، كما حدث بالنسبة لأنظمة إدارة الجودة، ففي العام 1992م ظهر أول إصدار لمواصفة دولية لنظام إدارة البيئة وهي BS7750 وبدأ تطبيقها في 200 شركة صناعية في المملكة المتحدة. وتم تعديل هذه المواصفة وأعيد إصدارها في فبراير 1994م لتتوافق مع النظام الخاص بإدارة البيئة بالإتحاد الأوروبي.

ولإدراكها للأهمية التي تتمتع بها أنظمة إدارة الجودة عالمياً وضرورة إيجاد مواصفات إدارة بيئية دولية موحدة بغرض منح شهادات المطابقة، شكلت المنظمة الدولية للقياس (الآيزو) في العام 1993م لجنة فنية جديدة تحمل الرقم 207، للعمل على إصدار أول مواصفات لإدارة أنظمة البيئة من قبل الآيزو، وكان أول

إنتاج لهذه اللجنة الفنية في سبتمبر عام 1996م عندما ظهرت المواصفة ISO 14000:1996 وتم اعتماد هذه المواصفة التي بناءً عليها تمنح شهادة الـ ISO 14000.

### مفهوم سلسلة (ISO 14000):

تعزيز الإهتمام المتزايد بالبيئة والمحافظة عليها بعد تقديم نظام بيئي متكامل عبر صدور سلسلة مواصفات الإدارة البيئية التي طورتها اللجنة الفنية لوضع المواصفات ضمن المنظومة (ISO 14000) تشكل مواصفات هذه السلسلة القاعدة الأساسية لنظم الإدارة البيئية، وتعي العديد من المنظمات والجهات الصناعية والإنتاجية أهمية توافقها مع متطلبات هذه المواصفات القياسية أو محاكاتها لتلك النظم وقد بدأت منظمات عديدة في الدولة الصناعية بتطبيق (ISO 14000) حتى قبل اعتمادها عام 1996م، تعرف سلسلة المواصفات المنظومة (ISO 14000) بأنها مواصفات موثقة تستدعي من المنظمة المساهمة في الحفاظ على استخدام المواد الأولية وإنتاج ومعالجة وتصريف الفضلات الخطيرة.

تهدف سلسلة المنظومة (ISO 14000) تحقيق جملة أهداف أهمها كما ذكرها (آل فيجان والبياتي، 2008):

- مساعدة المنظمات على إقامة نظام داخلي للإدارة البيئية يضمن حسن التعامل مع القضايا البيئية.
- مساعدة المنظمات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال البيئة.
- إلتزام المنظمات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال البيئة.
- تشجيع المنظمات في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن السلامة البيئية.

وأضاف (كافي، 2017) أن سلسلة الآيزو 14000 إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع إحتياجات البيئة كما تهدف إلى:

- تمكين المنشآت من التعامل مع القضايا البيئية وعناصرها المختلفة.
  - مساعدة المنشآت على وضع السياسات الخاصة بالإدارة البيئية.
  - توعية المنشآت بالقوانين والتشريعات الخاصة بالإدارة البيئية .
  - تشجيع المنشآت للحصول على شهادة المطابقة الدولية.
- وتعد حالياً ISO 14001 المواصفة العالمية المعترف بها لنظام إدارة البيئة ،حيث تقدم الإرشادات عن كيفية إدارة البيئة وحمايتها من التلوث.

## 10/1/2 ذكر (قابوسة وطبيبي، 2014) مزايا وعيوب تبني منظومة لإدارة البيئية:

يوفر التسجيل من المقياس الدولي ISO14000 مجموعة من الفوائد والمزايا للمؤسسة الإقتصادية محل التسجيل، وهو في ذات الوقت يفرض عليها جملة من التحديات التي تتطلب تحمل تكاليف معتبرة ويمكن إستعراض المحاسن والمساوى على النحو التالي:

### محاسن ومزايا حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 14000:

- تشيد إستخدام وإستهلاك الموارد وتدنية إحتتمالات هدر الطاقة.
- زيادة الكفاءة العملياتية لأنظمة الإنتاج والعمال، لاسيما بجعل المحيط ملائم بيئياً.
- ترقية الأداء البيئي للمؤسسة من خلال تقليص الإنبعاثات السامة والخطرة وتقليل كميات النفايات الضارة والخطرة أيضاً.
- إتباع تكنولوجيات وتقنيات نظيفة من خلال سياسات حماية المستهلك يحفز الزبائن على شراء المنتجات وبالتالي رفع الحصة السوقية للمؤسسة.
- الإستفادة من إمتيازات جبائية نتيجة إحترام المؤسسة للقوانين والتنظيمات المتعلقة بالحفاظ على البيئة في بعض النظم الجبائية.

### تحديات ومتطلبات حصول المؤسسة الإقتصادية على شهادة الإيزو 14000:

- بالرغم من الخطوات الجادة التي تتخذها المؤسسات الإقتصادية بصدد تبني نظم إنتاجية نظيفة ومنظومة فعالة وذات كفاءة حول الإدارة البيئية، في إطار السعي للحصول على شهادة الإيزو 14000، إلا أن تحقيق ذلك ما زال يجابه بالكثير من العوائق والتحديات التي يمكن إجمال أبرزها في النقاط التالية:
- إحتياج الأجهزة البيئية في المؤسسة إلى نظام معلومات ذو كفاءة يساعدها على تقدير حجم التلوث البيئي المترتب عن الأنشطة الإنتاجية.
  - تقتضي المنظومة البيئية كفاءات بشرية تستطيع إحداث التغييرات المطلوبة لتحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة، وجوب العناية بالموارد البشرية من حيث تدريبهم وتكوينهم على حل المسائل البيئية.
  - إحتياجات الأجهزة البيئية في المؤسسة إلى مخصصات مالية (أموال) لعمل التطويرات اللازمة لتحقيق الإنتاج الأنظف، وقد لا تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة المالية الكافية لإرساء السياسة البيئية .

### تناول (أحمد، 2012) متطلبات نظام الإدارة البيئية (ISO 14001):

متطلبات عامة: وجود نظام إداري بيئي موثق، يتم تنفيذه والمحافظة عليه وتحسنه بإستمرار.

السياسة البيئية: تعريف السياسة البيئية للمنشأة متضمنة مجال التطبيق، وأن تكون هذه السياسة مناسبة لطبيعة وحجم المنشأة، وملتزم بها وفق متطلبات القوانين البيئية والجهات ذات العلاقة، على أن توثق وتراجع دورياً.

**آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية على المنظمات كما وردت عند (قابوسة وطبيبي، 2014):**

يتطلب تطبيق نظام البيئة داخل المنظمات في بداية الأمر دفع تكاليف تقع على عاتق المؤسسة بغرض معدات جديدة لمكافحة التلوث وبهدف تدريب العاملين، وتعديل عمليات الإنتاج وتطوير هياكل الإدارة واكتساب المعايير الدولية المتعلقة بسلسلة الأيزو 14000.

وقد بينت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين البيئة والتنمية الاقتصادية، حيث تعتبر التكلفة البيئية الناشئة عن الالتزام البيئي كمكافحة التلوث أحد أهم البنود الواجب أخذها في الاعتبار. ويعد البعد البيئي من أكثر العوامل أهمية للوصول لمزايا تنافسية وخصوصاً في ظل الإهتمام المتزايد من قبل الفئات المختلفة في المجتمع والأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بالنواحي البيئية لتقديم منتج ذي جودة عالية وبسعر مناسب وغير ضار بالبيئة، مما يمكن تلك المؤسسة على المنافسة الفعالة ومواجهة التحديات في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي.

**وأشار (بوحنية، 2011) يمكن تقسيم آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية إلى:**

- آثار اقتصادية (زيادة المبيعات، خفض إستهلاك المواد الخام، تقليل إستهلاك الطاقة) .
- وإجتماعية ( المحافظة على صحة العمال، تحسين الصورة العامة للمنظمة) .
- وآثار بيئية (حماية الأنظمة البيئية الطبيعية، وتقليل كمية النفايات).
- إلى جانب الآثار الإدارية من خلال زيادة رضا العاملين، ورفع درجة الوعي الإداري بالتأثيرات السلبية على البيئة.

**مميزات نظام الإدارة البيئية:**

- من أكثر الأنظمة الإدارية فاعلية في تحقيق أداء بيئي متميز، يسمح للمنظمة أو للمؤسسة بمراجعة النشاطات التي تقوم بها، والتي لها تأثير في البيئة والعمل على توفيق أوضاعها لها بما يتناسب مع المتطلبات القياسية.
- يساعد المؤسسة أو المنظمة في تحسين كفاءة الأداء البيئي ذاتياً من خلال التعاون مع الجهات المعنية بالشأن البيئي.
- يتضمن تحديد الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والموارد اللازمة لتحقيق السياسة البيئية المرجوة.

- يتطلب الحصول على نظام الجودة (OMS) وشهادات المواصفات القياسية البيئية (ISO 14000) كمؤشر على مدى الإهتمام بنشاطات حماية البيئة على المستويين المحلي والدولي.
- يؤدي من خلال تطبيقه إلى توحيد المصطلحات والمفاهيم المتداولة عند إجراء المقارنة في مجال الحفاظ على البيئة (مخول وغانم، 2009).

## 11/1/2 إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تعد القضية البيئية من أخطر مشاكل العصر التي تحتاج إلى إهتمام خاص ومستمر لزيادة الوعي لدى الشعوب والحكومات بالأضرار التي تهدد صحة البشرية والأنظمة البيئية، كما تعد من المشكلات المتعددة الأوجه والأبعاد، وتتميز بأنها ذات طبيعة تراكمية، حيث تكونت عبر السنين فهي محصلة التفاعل بين عوامل عديدة (سياسية إقتصادية وإجتماعية)، يتعلق بعضها بالإنتاج والتطوير والبعض الآخر يرتبط بالإستهلاك وأنماطه، وبدأت آثار هذا التفاعل على البيئة مع إزدياد العلاقة التفاعلية للإنسان معها، خاصة مع تطور التكنولوجيا التي تعد ثمرة الثورة الصناعية والعلمية (زيد، 2013). شهدت السنوات الأخيرة إهتماماً متزايداً بالبيئة والتغيرات المناخية وانعكاساتها على المجالات الإقتصادية والإجتماعية وظهور العديد من الأزمات وتقشي ظاهرة الفقر والحرمان في أوساط المجتمعات، مما أدى بالمجتمع الدولي إلى تشجيع زيادة الإستثمار في البيئة كمطلب أساسي إلى جانب المطالبين الإجتماعي والإقتصادي للتنمية المستدامة (ثابتي وآخرون، 2014)، وذكر (الكافي، 2017) إذا كانت البيئة الطبيعية تمثل مورداً طبيعياً مهماً، فإن الإنسان بعقله وعلمه وتدريبه وعمله يمثل مورداً بشرياً أكثر أهمية. والإنسان في سعيه الدؤوب نحو إشباع حاجاته المعيشية يعبر عن التفاعل المستمر بين البيئة البشرية والبيئة الطبيعية متمثلاً في الأنشطة الإقتصادية المختلفة من قطاعات إنتاجية وخدمية وتجارية. يلاحظ في الوقت الحاضر أن عدد كبيراً من المنظمات تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء في السياق العالمي، فإن إستكشاف وتوليف هذه الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي يجري ممارستها والتي سيتم ممارستها من قبل المؤسسات التجارية وغيرها من المنظمات سوف تسهم بشكل كبير في مجال إدارة الموارد البشرية أكاديمياً وعلمياً. فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مجال بحثي ناشئ في الدراسات التنظيمية بعد عام 1990م. يرجع إكتشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ضوء الأعمال البحثية و النظرية و التجريبية الحالية التي قام بها العلماء في هذا المجال.

إن دمج الإدارة البيئية للشركات في إدارة الموارد البشرية يسمى إدارة الموارد البشرية الخضراء. وأن الموارد البشرية هي جزء من إدارة الموارد البشرية الخضراء، حدد هؤلاء العلماء على نطاق واسع أن السياسات المتميزة في مجال التوظيف وإدارة وتقييم الأداء والتدريب والتطوير، علاقة العملاء والأجر والثواب

تعتبر أدوات قوية محاذاة العاملين مع المنظمة البيئية الإستراتيجية. ممارسة إدارة الموارد البشرية هي برامج الموارد البشرية الفعلية والعمليات والتقنيات التي في الواقع تطبق في المنظمة أو وحدة الأعمال، فإن ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء هي عمليات وتقنيات و برامج إدارة الموارد البشرية الخضراء الفعلية التي يتم تنفيذها بالفعل في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية او تعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات. فإن الهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة (Arulrajah et al,2015). منذ عام 1990م تم زيادة الوعي حول الإدارة البيئية من نظر المنظمة والمؤسسات، ويعتقدون أن هذا سيخلق قيمة لأعمالهم وأن هذه المسائل تتخذ طوعاً إجراءات للحد من النفايات والتلوث والأضرار البيئية (Islam & uddin, 2015) .

فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي إستخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الإستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، أو أكثر من ذلك عادة ما يساعد في أسباب الإستدامة البيئية، ويستخدم مصطلح " إدارة الموارد البشرية الخضراء " بشكل منتظم للإشارة إلى الإهتمام بسياسات وممارسات إدارة الأفراد تجاه الجدول الزمني البيئي للشركات الأوسع نطاقاً، الأنشطة الخضراء النموذجية تحتوي على تجنيد الفيديو، أو إستخدام المقابلات عبر الإنترنت والفيديو لتقليل متطلبات السفر، ويمكن أن تكسب المكافآت الخضراء إستخدام مزايا فوائد مكان العمل ونمط الحياة، ( التي تتراوح من الإئتمان الكربون تعوض درجات) بدأ من الإئتمان الكربون تعوض الدرجات مجاناً لإبقاء الناس في البرنامج الأخضر، والإستمرار في تحديد مشاركتهم. في حين أن العديد من الموظفين غالباً ما يشعرون بأنهم ليسوا مسؤولين عن دعم البيئة أثناء وجودهم في العمل. القوى العاملة الجديدة من جيل الألفية تسلط الضوء على تحقيق البيئة التي يفضلها أرباب العمل، وهناك أيضاً فرصة أوسع لربط القوى العاملة بالنظر إلى أن المزيد من الناس يبحثون عن أهمية وتحقيق الذات في وظائفهم، والأحداث الخضراء البسيطة الأخرى تتبني تقليل كمية المواد المطبوعة التي تستخدم في إدارة الأداء، وتقييم الراتب وغيره.

## 12/1/2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

معنى الأخضر: أن اللون الأخضر هو لون نمو النباتات، لون من الألوان الطيف الشمسي الذي يتوسط الأصفر والأزرق وهو لون الريف والقرية في مقابل اللون الرمادي (لون الاسمنت) هو لون المدينة، والأخضر البيئي هو رمز لوني أقرب إلى البيئة في مناظرها الطبيعية و إلى النباتات والحيوانات في إقليمها الطبيعية، وتستخدم كلمة الأخضر كأختزال لشيء يمكن أن يحسن من حالة البيئة بشكل ملحوظ، وقد تشير إلى المنتج والصناعة والشركة والعمل والعملية أو المؤسسة التي تحافظ على الطاقة والموارد ويولد الطاقة النظيفة والمتجددة وتقلل من النفايات وتزيل المواد الخطرة أو تعيد البيئة والتنوع البيولوجي(الحبيب

ونصيرة، 2014) ركز (Sudin, 2011) على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعني بالبيئة المنهجية والمخطط لها للممارسات النمطية لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف البيئية للمنظمة، وهذا يتطلب بين حصر الإنسان في المجالات الوظيفية الأخرى للمنظمة، وقد أشارت الدراسات الحديثة أنه نظراً لحالة الأعمال الناشئة للإدارة البيئية الخضراء. وتحديد المواقع من أن الوظيفة تخضير يلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء البيئي للمنظمات، فإن مفهوم الإدارة الخضراء للتنمية المستدامة له تعريفات مختلفة، وجميعها عموماً تسعى إلى توضيح الحاجة إلى تحقيق توازن بين النمو الصناعي من أجل خلق الثروة وحماية البيئة الطبيعية حتى تزدهر الأجيال القادمة.

وتناول (داؤد وعلي، 2017) مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يشمل تحفيز وزيادة مشاركة الموظف في الأنشطة البيئية وعليه يجب أن يتضمن مفهوم الإستدامة البيئية فهم للمواهب لأنها هي رائدة في المنظمة، وأن المنظمة على الصعيد العالمي والمحلي تتوجه نحو الأخضر وتدرك بأن عليها الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذين لديهم الرغبة في الإنضمام إلى المنظمات لدوافعهم نحو الأنشطة الصديقة للبيئة. وعرفها أيضاً بأنها إستخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الإستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يعد عادة من أهم الأسباب التي تساعد على إستدامة البيئة، يشير (Opatha, Arulrajah, 2014) إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى أنها جميع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والتجهيز ضمن نظام يهدف إلى تخضير موظفي المنظمة، وهي من جانب إدارة الموارد البشرية الذي يختلط به موظفون عاديون يتحولون إلى موظفين يعملون في مجال البيئة الخضراء، وتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وأخيراً تقديم مساهمة كبيرة في الإستدامة البيئية، وهو الغرض من إدارة الموارد البشرية الخضراء هو خلق وتعزيز والحفاظ على البيئة الخضراء داخل كل موظف في المنظمة بحيث يمنح الفرد أقصى مساهمة فردية .

### 13/1/2 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دور مهم في أنشطة صديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء لتغيير العمليات القائمة، إذ تبني ممارسات مثل إدارة المعرفة ومشاركة العاملين والإستقطاب والإختيار والتدريب وتشجيع التنوع والقيادة وتتكامل لتحسين بيئة الشركة، وأصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء جزء من إستراتيجية العمل للمنظمات خلال التسعينات من القرن الماضي، وما يعزز من أهمية توجهات GHRM فقد أطلقت مبادرة شراكة بين برنامج الأمم المتحدة للبيئة والإتحاد الدولي لنفايات العمال والمنظمة الدولية لأصحاب العمل ومنظمة العمل الدولية، مهمتها تعزيز الفرص والإنصاف والإنتقال العادل إلى إقتصاد أخضر مع توفير وظائف خضراء التي أصبحت أكثر أمناً وتحظى بأجور أفضل مقارنة مع الوظائف في القطاعات المماثلة ولا تقتصر مساهمة GHRM في إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية

بل تمتد إلى المجالات الوظيفية للإدارة الخضراء ومنها العمليات الخضراء، التسويق الأخضر، وإدارة سلسلة التجهيز والمحاسبة والتمويل الأخضر وهي بذلك تحمل نظرة شمولية من أجل موائمة العاملين مع الإستراتيجية البيئية للشركة، وتؤدي ممارسات GHRM دور حيوي في تعزيز معنويات العاملين مما قد يساعد في التوصل إلى قدر كبير من الفائدة لكل من الشركة والعاملين وهناك عدد من المزايا التي يمكن للمنظمة تحقيقها نتيجة إدخال مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل وهي:

1. تحسين معدلات الإحتفاظ بالعاملين.
2. تحسين صورة الشركة لدى الجمهور وتلبية إحتياجات الزبائن.
3. تحسين عملية جذب أفضل الموظفين.
4. تحسين الإنتاجية والإستدامة.
5. تخفيض الأثر البيئي للشركة.
6. تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
7. وتحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.
8. الإستجابة للإتجاهات المجتمعية الطارئة.
9. الإستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية (الزيدي 2016).

#### فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات:

فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أهميتها الرئيسية في تحقيق أهداف أوسع نطاقاً مثل توفير التكاليف للشركات والمسؤولية الإجتماعية وكسب المواهب والإدارة وإكتساب ميزة تنافسية، كما تحتوي على المزايا التالية:

- تزيد معنويات الموظفين.
- تساعد في الإحتفاظ بالموظفين وتقلل من دوران العمل.
- أنه يوفر فرص مريحة للمواهب البشرية المجودة.
- أنه يساعد في بناء صورة الشركة لجذب الموارد البشرية الجيدة.
- يحسن صورة العلاقة التجارية للشركات في السوق.
- يمكن أيضاً أن يستخدم كأستراتيجية تسويق.
- يحسن من جودة المنظمة الشاملة سواء داخلية وخارجية معاً.
- يحسن علاقة الشركة مع أصحاب المصلحة، العملاء، الموردين والبائعين والمساهمين والوكالات الحكومية والموظفين ووسائل الإعلام.

- أنه يقلل من التكلفة الإجمالية للشركة كما تتأثر التكاليف إلى حد كبير بحجم الشركة والخطوات المتخذة لجعلها صديقة للبيئة.
- أنه يوفر ميزة تنافسية للشركة في الصناعة وكذلك في السوق.
- مع تزايد القضايا العالمية أصبحت العديد من المنظمات يقظة لأنشطتها وأثرها على البيئة.
- ممارسة الإدارة الخضراء أيضاً مفيدة للشركات لأنها تساعد على توفير المال ويقلل من الآثار السيئة على البيئة، وبالتالي تجنب الكثير من التدخلات الحكومية.
- أنه يحفز الابتكار تسهيل و تحسين النمو في الجودة وتعزيز الإجراءات والأساليب.
- فهي تساعد في الإستخدام الفعال للموارد وتدير المخاطر بشكل أكثر فعالية.
- انه يطور بيئة التعليم الخضراء في المنظمة.
- أنه يؤدي إلى صقل سلوك الموظف من أجل تطوير عادات صديقة للبيئة في حياتهم الخاصة والمهنية.
- أنه بمثابة يد العون في تحقيق الذات، وتحقيق إحتياجات الموظف.
- أنه يساعد في توليد فرص العمل.

#### 14/1/2 تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- أنه من الصعب تغيير سلوك الموظفين في فترة قصيرة من الزمن.
- ليس كل موظف لديه دوافع على قدم المساواة للمشاركة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة.
- تطوير ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة برمتها هي عملية عالقة ومرهقة.
- أنه يتطلب إستثمارات عالية في المرحلة الأولية ومعدل العائد بسيط نسبياً.
- مصادر توظيف الموظفين الخضراء مع نوعية المواهب مهمة صعبة.
- فمن الصعب قياس فعالية ممارسات الموارد البشرية الخضراء في سلوك الموظفين.
- واجه إختصاصيو الموارد البشرية مشاكل يتوقع منها أن توفر الهياكل الخضراء الأساسية.
- والعمليات الخضراء والأدوات الخضراء والتفكير الأخضر لصنع أفضل إختيار وتطوير قادة خضر في المستقبل للمنظمة (Deshwal,2015).

#### عوامل الموارد البشرية الخضراء التي تؤثر على مبادرات الإدارة الخضراء:

العديد من الباحثين وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية جادل بأن فعالية وناجحة في أي الابتكار والإدارة والأدوات الإستراتيجية كان من المتوقع أن يضمن الأداء الإقتصادي السليم لنجاح الشركة من قبل

الشركات والمساهمين ، ولكن الآن لم يعد صالحاً ويجب أن تكون نتائج الإقتصاد والتمويل مصحوبة بتقليل الآثار البيئية وزيادة الإهتمام بالجوانب الإجتماعية والبيئية، والقضية الإستراتيجية الجديدة (Sudin, 2011).

## 15/1/2 الوظائف الخضراء:

أدى التحول إلى إقتصاد مستدام بيئياً إلى ظهور الوظائف الخضراء، وهي نوع جديد من الوظائف التي تؤدي دوراً حيوياً في خضرة المنشآت.

## مفهوم الوظائف الخضراء:

أطلقت منظمة العمل الدولية مبادرة التقرير العالمي حول الوظائف الخضراء نحو عمل لائق في عالم مستدام منخفض الكربون، بالتطرق إلى عرض خصائص الوظائف الخضراء الموجودة في مجال الطاقة المتجددة، والمباني، والنقل، والصناعات الأساسية، والزراعة والغابات، والتأكيد على دور سياسات سوق العمل أو الحماية الإجتماعية، ومناقشة آثار الدعم، والإصلاح الضريبي، وأسواق الكربون ووضع العلامات الإيكولوجية وغيرها كأدوات رئيسية لسياسة خضراء، إضافة إلى رفع الوعي حول الحاجة لمتابعة إنتقال عادل مع ضرورة تدريب وتنقيف القوى العاملة الخضراء وتعرف الوظائف الخضراء على أنها تلك التي تقدم المنتجات والخدمات التي تستخدم مصادر الطاقة المتجددة، والحد من التلوث والحفاظ على الطاقة والموارد الطبيعية، وإعادة النفايات.

وتعد وظائف ذوي الياقات الخضراء هي فرصة لذوي الياقات الزرقاء في المساحات الخضراء، وهي تشمل إزالة السموم من البيئة، وإعادة تجهيز المباني مع الألواح الشمسية، والزراعة العضوية، وتتميز وظائف ذوي الياقات الخضراء بالخصائص التالية:

- ترتبط بالمنتجات والخدمات الصديقة للبيئة.
- ذات الصلة لجميع مستويات التعليم والمهارات.
- توفير أجور المعيشة والفوائد الصحية.
- تطوير العرض الوظيفي، وغالباً ما تكون محلياً.

تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين ما يسمى الوظائف الخضراء والوظائف البيئية، هذه الأخيرة تتمثل في تلك الوظائف التي تعتمد على الموارد الطبيعية والبيئة على مستوى (إستخدام المياه والأراضي والتنوع البيولوجي، وغيره) وخير مثال على هذه الوظائف هي وظائف في مجال الزراعة. أما الوظائف الخضراء تشير إلى تلك الوظائف التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتخفيض الأثر البيئي لأية عملية مثل العاملون في الزراعة العضوية، وكفاءة الطاقة وإعادة التدوير نماذج جيدة لهذه الفئة.

إن زيادة عدد الوظائف الخضراء وتنامي دورها يتوقف على وجود بيئة محفزة ومشجعة على الأعمال الخضراء، والعمل على التقليل من آثار العوائق التي تحد من فاعلية الوظائف الخضراء (الحبيب ونصير، 2014)، التوظيف الأخضر هو عملية توظيف المواهب الجديدة الذين هم على بيئة بعملية المستدامة والنظام البيئي ومؤلفة مع كلمات الحفظ والبيئة المستدامة، يعمل التوظيف الأخضر على التأكد من أن المواهب الجديدة على دراية بالممارسات الخضراء ونظام البيئة التي من شأنها دعم الإدارة البيئية الفعالة داخل المنظمة لانه في سباق لجذب معظم الموظفين المبدعين والمبتكرة (Bangwal & Tiwari, 2012).

### ويذكر (الحبيب و نصيرة، 2014) أهمية الوظائف الخضراء:

- الوظائف الخضراء وسيلة لجذب الناس من المجتمعات الفقيرة إلى العمل من خلال تدريبهم على المهارات لإنتاج المنتجات أو الخدمات الصديقة للبيئة.
- الوظائف الخضراء توفر وسيلة لتوليد العمل اللائق بينما في الوقت نفسه تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة البيئية.
- الوظائف الخضراء تقلل من الأثر البيئي للمشاريع والقطاعات الاقتصادية، في نهاية المطاف إلى المستويات التي تعتبر متدامة.
- أنها تسهم في الحد من الحاجة إلى الطاقة والمواد الخام، لتجنب انبعاثات غازات الاحتباس الحراري إلى التقليل من النفايات والتلوث وإستعادة النظم البيئية مثل المساهمة النظيفة والحماية من الفيضانات والتنوع البيولوجي.

### خطوات تبني برنامج الوظائف الخضراء في دراسة (الحبيب و نصيرة، 2014):

لبنى برنامج الوظائف الخضراء عادة ما تبدأ الخدمات بالمعلومات والتوعية المركزة على منتجات المعارف العالمية لمنظمة العمل الدولية، ويليها بناء قدرات الهيئات المكونة والجهات صاحبة المصلحة المعنية، ومتى ثبت الطلب والإمكانات، تجري تقييمات آثار سوق العمل بهدف تنوير الحوارات السياسية، وغالباً ما تؤدي هذه الأمور إلى مشاريع ريادية في القطاعات الاقتصادية ذات الأهمية الخاصة للبلد في معظم الأوقات ، وقد تبلغ ذروتها في اعتماد سياسات متعلقة بالوظائف الخضراء وتنفيذها، وتصب الدروس المستخلصة من هذا التطبيق في نهاية المطاف في المزيد من الاصلاح السياسي ومتى أمكن، تتوسع لتشغل نهجاً أعمل مقارنة الوظائف الخضراء عن طريق مبادرات سياسية أخرى.

## 16/1/2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

### التوظيف الأخضر:

هو نظام حيث يتم التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصراً رئيسياً داخل المنظمة، دوران العاملين والإحتفاظ بهم يجادل بأنها أهم أبعاد الفائدة للموارد البشرية والإستدامة هي الإحتفاظ والرضا. بدأت الشركات الآن في الإعتراف بحقيقة أن إكتساب سمعة كموظف أخضر بإعتبارها وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة، وفقاً لممارسات التوظيف يمكن أن تدعم الإدارة البيئية الفعالة من خلال التأكد من أن العاملين الجدد على دراية بالثقافة البيئية للمنظمة وقادرة على الحفاظ على قيمتها البيئية، أيضاً الموظفين متحمسين وإلى حد ما عاطفي إلى العمل من أجل شركة صديقة للبيئة الخضراء، توظيف المرشحين مع ثني العقل تجعل من السهل على المهنيين في الشركات الذين يدركون معنى الإستدامة والعمليات وتعرف على أساسيات إعادة التدوير، والحفاظ وخلق عالم منطقي أكثر من خلال البيانات وإن التوظيف الأخضر يوفر لصاحب العمل فرصة للمضي قدماً من الحشد وزيادة فرصهم في جذب المرشحين والإحتفاظ بها بعد الإستقراء، في الآونة الأخيرة للاتجاه الاخضر اصبح للتوظيف قضايا صديقة للبيئة. يمكن لجهات التوظيف تنفيذ السياسات الخضراء وكذلك السياسات المؤسسية في الإدارة في ووضع السياسات الخضراء لتحقيق أهداف الشركة.

التوظيف الأخضر هو نظام يتم فيه التركيز على أهمية البيئه وجعلها عنصراً رئيسياً داخل المنظمة، يكملها هذا المجندين هم أيضاً متحمسون إلى حد ما عاطفي عن العمل من أجل شركة خضراء صديقة للبيئة، توظيف المرشحين من النواحي الخضراء من العقل تجعل من السهل على الشركات إدخال المهنيين الذين، يدركون الأساسيات مثل إعادة التدوير وخلق عالم أكثر منطقية (Deepika R & Karpagam v,2016).

وقد إزداد تأثير القضية البيئية على عملية الاستقطاب ففي المملكة المتحدة إذ تشير بيانات إحدى المسوحات أن الخرجين يحكمون على الأداء البيئي وسمعة الشركة كمعيار لاتخاذ قرارات تقديم طلب للتوظيف وكشفت الدراسة التي أجريت من قبل المعهد البريطاني للأفراد والتطوير (CIPD) شمل عينة من مهنيو الموارد البشرية أتضح أن (25%) منهم يشعرون بأنهم يفضلون العمل للشركات التي تتبنى نهج أخضر قوي، و(21%) منهم يرى أن وجود مثل هذا النهج من شأنه أن يساعد على جذب المستقبين المحتملين، ويمكن للمنظمة إظهار إلتزامها بالإستدامة والمحافظة على البيئة من خلال إعتقاد أسلوب التوظيف الافتراضي، إذ بإمكان إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الإتصال الإلكترونية بما في ذلك المقابلة وبما يقلل من متطلبات السفر، ويمكن لممارسات الإستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء أن تتضمن الأبعاد البيئية، وينبغي أن يعكس الوصف الوظيفي ضمن أجندة الإستدامة وموقع الشركة ومحركات البحث فيها، ولا بد لإدارة الموارد البشرية أن تضمن عملية الإستقطاب معلومات عن الإلتزام البيئي للمنظمة وذلك

لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية، وهذا يمكن أن يوضح من خلال وسائل الإعلام كمساهمات في المسؤولية الاجتماعية والبيئية (السكرانه،2017)  
**إدارة الأداء الخضراء:**

تشمل إدارة الأداء الأخضر القضايا المتعلقة بسياسات المنظمة والمسؤوليات البيئية، تلعب إدارة الأداء الخضراء دوراً هاماً جداً في فعالية عمل الإدارة الخضراء مع مرور الوقت لأنها توجه الموظف إلى الأداء البيئي الذي تحتاجه من قبل المنظمة، إن الطريقة الفعالة للتنفيذ الناجح لإدارة الأداء الأخضر هي الصلة بين إدارة الأداء والوصف الوظيفي الأخضر، ودمج الإدارة البيئية في نظام إدارة الأداء لتحسين نوعية وقيمة الأداء البيئي، وإنه يعمل كضمان لحماية الإدارة البيئية ضد أي ضرر.  
**تقييم الأداء الأخضر:**

يشير (الشرفا وسكيك،2018) إلى أن الأيزو14001 عرف تقييم الأداء البيئي على أنه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، بأختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي، وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج، فتقييم الأداء البيئي يعتبر عملية متعلقة بالمنهج، والمعرفة والتفاوض، كما أنه وسيلة مساعدة لنظام الإدارة البيئية لكن يمكن أن يستعمل كأداة مستقلة، يكتنف استخدام تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات قياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية، وهناك تحديات أخرى تتمثل في كيفية قياس معايير الأداء البيئي من المديرين، ويمكن أن تتجح نظم إدارة الأداء الأخضر إذا ما بدأت المنظمة يربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء (الزبيدي،2016)، وذكر (السكرانه،2017) أن هناك جانب مهم في أدوار المديرين في إدارة وتقييم الأداء على وفق النهج الأخضر وهو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء يمكن أن تدرج كأهداف للسنة القادمة وأن مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم، لذا تحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء على تشجيع العاملين على أن تكون مخرجاتهم منسجمة مع توجهات المنظمة نحو البيئة، وتتطلب عملية تقييم الأداء البيئي للعاملين من المديرين تحمل مسؤولياتهم ومن الجدير بالذكر فإن العديد من أنظمة تقييم الأداء المستخدمة في الولايات المتحدة أخذت تدمج المعايير البيئية في عملية تقييم أداء العاملين ويمكن أن يتم ذلك من خلال تشجيع ثقافة التعلم عن الإدارة البيئية وإسخدام معايير الأداء البيئي، وتطوير نظم المعلومات الخضراء ومراجعة الحسابات للحصول على بيانات مفيدة عن الأداء البيئي والإداري، فيما كان تعريف (Deepika R & Karpagam v,2016) هو نظام يتم فيه التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصراً رئيسياً

داخل المنظمة وإدراك حقيقة أن إكتساب سمعة كموظف صديق للبيئة هو وسيلة فعالة لجذب الموهبة الجديدة ودعم الإدارة البيئية من خلال التأكد من أنهم على دراية بثقافة المنظمة البيئية.

### التدريب والتطوير الأخضر:

يشير (Bangwal &Tiwari,2012) بأن التدريب والتطوير هو ممارسة تهدف إلى توجيه الإهتمام إلى تنمية مهارات الموظفين والمعرفة التي تتعلق بكفاءة محددة، ويقلل من أسباب التدهور البيئي والحفاظ على الطاقة ويوفر القدرة على التفاعل بسهولة في حل المشاكل، يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية، والتدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء ويعدان بمثابة الآليات المناسبة لتسهيل إستدامة الشركات، والتي بدورها يمكن أن تخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري، والتدريب الأخضر هو أحد أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية وتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر إستدامة ( الزبيدي،2016). تدريب الموظفين وتطوير البرامج يجب أن تحتوي على قضايا إجتماعية وبيئية في كل المستويات، من إعتبرات الصحة والسلامة المهنية محل القضايا الإستدامة الإستراتيجية على مستوى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، ينبغي أن تكون برامج التوجيه الأخضر للموظفين الجدد جزء لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير (Uddin& islam,2015). لضمان فعالية التدريب الأخضر ينبغي التخطيط له بما يتناسب مع طبيعة الوظائف فمثلاً تدريب موظف المخازن من المفترض أن يركز على تقليل المخلفات والقمامة وإدارة الطاقة، فضلاً عن الحرص على إيصال التطبيقات البيئية إلى الزبون(السكرانه،2017).

### أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر:

يهدف تحقيق متطلبات الإدارة الخضراء لابد أن يعمل نظام التعويض على تحفيز سلوكيات الموظف نحو الأداء الأخضر، لأن المنظمات ستحصل على الفائدة عبر ممارسات الحد من النفايات وتعتمد بعض الشركات إلى وضع برنامج جوائز لإحترام البيئة وللموظف الذي يقدم إنجازات بيئية، فضلاً عن تقديم مكافآت للإقتراحات التي يقدمها لمساعدة المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربحية، وتوظف المنظمات ذات التوجهات الخضراء المكافآت لإعادة تدوير النفايات وأنشطة الحد منها وتطوير نظم الإنتاج الأخضر عبر مكافأة سلوكيات الأداء الأخضر المرغوبة، وهنا تبرز الحاجة لتوظيف نظام حوافز فعال يعتمد مقدار المكافأة فيه على السلوك البيئي للموظف وراوع له في ذات الوقت، إذ يمكن أن يتضمن النظام التعزيز السلبي كالإنتقادات والتحذيرات اللفظية، وهناك ممارسات كثيرة في مجال التعويضات والحوافز التي تشجع على السلوك الأخضر فمثلاً تمنح شركات الساعات والنظارات اليابانية حوافز نقدية تتراوح ما بين (300-500) دولار لمن تتضمن أنشطة عملهم مساهمات بيئية ( الزبيدي،2016).

## حفظ الطاقة:

فقد ذكر (السكرانه، 2017) يمثل حفظ الطاقة سلوك يفضى إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها كم، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف إستهلاك الوقود، ورفع مسؤوليات الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة، الإستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة بإستهلاك طاقة أقل، وأن الحفاظ على الطاقة لها إمكانات كبيرة نحو البيئة وهناك كثير من المطالب حول أنحاء العالم تؤكد إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل كما أن هنالك بعض المكاتب أدخلت فكرة تفقد إنبعاث الكربون من سيارات النقل المشتركة، ويشير المحترفون بالموارد البشرية إن أفضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على أن يكونوا أكثر صداقة وحفاظاً على البيئة وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها وإستخدام المصابيح الموفرة للطاقة وإستخدام المصابيح المكتبية وخفض وتنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب، فالحفاظ على الطاقة في المكاتب له تأثير إيجابي على البيئة، ففي محاولة لتوفير أكثر كفاءة وأفضل خدمات صديقة للبيئة، قامت المكاتب في جميع أنحاء العالم بتنفيذ عدة مبادرات للحد من الأثر البيئي، وبدأت إدارة الموارد البشرية في شركة سكاى البريطانية بالقيام بحمله لإستخدام 100% من الطاقة المتجددة حيث يطلب من الموظفين إيقاف أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التلفاز والأضواء والإستفادة من الإضاءة الشمسية، حيث أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات البريطانية الأخرى تؤكد على سياسة تنقل الموظفين والتشجيع على تبادل السيارات وزيادة إستخدام وسائل النقل العام، تناول (طالبي وساحل، 2008) التعريف السائد للطاقة هو القدرة على القيام بعمل ما، فأيماً كان العمل فكراً أو عضلياً يتطلب لإنجازه كمية ملائمة من الطاقة، وتطورت مصادر الطاقة مع تطور وسائل العمل التي إبتكرها الإنسان لسد إحتياجاته المختلفة (المادية والمعنوية) على مدى تاريخه الطويل.

حيث ذكر(قورة وعلي، 2015) لاشك أن الطاقة ستظل أحد محاور النشاط والإهتمام الإنساني على مدى العصور، فالإنشغال بمصادرها، تأمين إمدادتها وتوفير طرق إقتصاديه للحصول عليها والإعتماد على موارد لا تخل بالنظام الأيكولوجي لا يرتبط ببلد دون آخر، بل هو جماعي يكبر بغياب زمن الطاقة الرخيصة، الأمر الذى دفع الباحثين لدراسة إستكشافية للوضع الحالي لممارسات ترشيد الطاقة والتكنولوجيا الخضراء، وأن الإمكانيات الطبيعية المتاحة من مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة إلى جانب سياسات تحسين كفاءة الطاقة وترشيد إستخدامها تلعب دوراً رئيسياً في إستدامة الطاقة، وذلك شريطة الإستفادة من الإمكانيات والمصادر بحسب جدواها الفنية والإقتصادية في تطبيق حزمة من السياسات تأخذ في الإعتبار الأبعاد

الإجتماعية والإقتصادية للفئات المختلفة، مع إيجاد قناعات تتمثل في ضرورة الحفاظ على موارد الطاقة المتاحة والحد من تلوث البيئة، وهو ما يستدعي تكاتف الجميع كلاً في مجاله للوصول إلى هدف محدد وواضح يتمثل في إستدامة الطاقة، ولكن يوجد العديد من العقبات التي تحول دون إستخدام هذه الطاقة المتجددة في كثير من دول العالم النامي.

## المبحث الثاني أداء الموارد البشرية

1/2/2 مفهوم الأداء :

الأداء لغة كما عرفه (كرار والبشير، 2016): هو الفعل والعمل يقال أدى العمل إذ قضاه وعمله. تعريف الأداء إصطلاحاً: هو التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ومستوى الكفاءة والجهد المبذول في ذلك التنفيذ. وعرفه أيضاً بأنه: (يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها). وفي دراسة (علي وآخرون، 2009) ذكر يتطلب تحديد مفهوم الأداء مناقشة المفاهيم التي قد تختلط به في بعض الأذهان، وتستخدم للتعبير عنه مثل الإنتاجية أو الكفاية أو الكفاءة والفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاية الانتاجية أو كفاءة الأداء خصوصاً وأن هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مدى أداء المنظمة فإنه لا بد من التعرف على مفهومه والتفرقة بينه وبين هذه المصطلحات، فلفظ (كفاءة) هي تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين أو المنظمات، ويقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه حتى يتمكن من إتقان عمله.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولقد حظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في المنظمات. وعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، فيما أكد (بريش ويحيوي، 2012) بالرغم من أن مفهوم الأداء يبعديه الكفاءة والفاعلية يعبر فعلاً عن تحقيق الأهداف بالإستعمال العقلاني لمختلف الموارد، غير أنه كثيراً ما يرد مقرونًا بأحد المحققة ويرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة. عرف (عاشور، 1971) الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموعة السلوك والنتائج معاً، وهو إتحاد السلوك ونتائجه، وهو ليس سلوك لوحدة أو الإنجاز لوحدة، إنه تكاملهما معاً وأنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه، وهكذا ترى أن الأداء يعني النتائج العملية، نتيجة الفعاليات أو الإنجاز أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال. كما عرف (علي، 2000) بأنه العملية التي من خلالها تقوم على أداء الفرد لمهامه وقدرته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح. وكذلك تم تعريف الأداء على أنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة، وأيضاً عرفه على أنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وأنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (بلل وأبوسن، 2016). ويرتبط مفهوم الأداء كما ذكره

(عبدال مطلب، 2017) بسلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً وتتميز محتوياته بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ويشير مفهوم العمل في عمومه إلى ذلك الفصل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، ومن ثم فهو المعنى المحدد لنجاح المؤسسة كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها. فيما يرى (الفارس، 2010) أن الأداء يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف بإستخدام الموارد المائية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.

والمعروف أن عنصر الرغبة والقدرة هما المحددان للكفاءة لأن القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والإجتماعية وحاجات الأفراد، فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد للكفاءة بل تشغل الإحتياجات النفسية والإجتماعية للأفراد دوراً مهماً فيها، أما لفظ الفاعلية فيمكن تعريفها بأنها درجة تحقيق الأهداف حيث أنها كلما زادت درجة الفاعلية زادت القدرة على تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع الذي تعمل من خلاله (علي وآخرون، 2009).

يعرف الأداء على أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ينظر (دراكر) على أنه قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، وأتفق مع (دادن وحفصي، 2014) الذي قدم تعريف للأداء يتوافق مع أهداف المنظمات ومؤسسات الأعمال حيث عرف الأداء على أنه أنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، كما رأى (إيمان و عائشة، 2016) أن الإبداعات الفكرية والعملية التي يقدمها الفرد من أجل خدمة مؤسسته، ومدى فاعليته في الإجتماعات والنقاشات التي تدور حول شؤون المؤسسة يعد أيضاً من ضمن الأداء الذي يخدم المستويات العليا والعقول المفكرة التي تسهر على سير الأعمال ورسم الخطط والإستراتيجية التي تمكن من تنمية وتسريع أرباحها وحصصها بالأسواق.

## 2/2/2 أهمية الأداء :

يحظى موضوع الأداء بإهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً وهنا يجب للتقدم الإقتصادي والإداري أيضاً، وذلك لما له من أثر في معدلات التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة بالبلاد، وأصبح مؤكداً أن نمو الدخل القومي، ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساساً على رفع كفاءة الأداء، لذلك نجد المشكلة

الأساسية الأولى في هذه الدول بوجه عام هي العمل على رفع مستوى الأداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، كما يحظى الأداء على إهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل التنظيم وتدرجاً إلى المستوى القومي، وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها وهذا بدور يحدث تأثيره الإيجابي أو السلبي في كفاءة وفاعلية المنظمة ككل والعكس صحيح وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي أي على مستوى الدولة. وذلك لأن الأداء على المستوى القومي ما هو إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه(علي وآخرون،2009).

### 3/2/2 مكونات الأداء :

يتكون الأداء من عنصرين أساسيين هما الفعالية و الكفاءة ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وذلك وفق العلاقة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} + \text{الكفاءة}$$

وهنا يجب تمييز الفعالية عن الكفاءة التي تعني تحقيق النتيجة بحد أدنى من الوسائل، بمعنى تعظيم المردود حيث تقوم الفعالية أساساً على المخرجات التي تأخذ شكل أرقام مطلقة، أما الكفاءة فتتصل بكيفية إستخدام المدخلات (يحي وتوفيق،2013) .

وأيضاً ذكر(الداوي،2010) يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين. وبالإضافة إلى الإختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في إحد بعديه يجعله مرادفاً إما للكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن: مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". ومنهم من يرى بأنه يمثل " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء إنطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف بأنه " العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة. ولقد أكد الكثير من الباحثون على هذا المفهوم للأداء فعرف بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية (بإستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي

وكذلك هناك من يرى أن "أداء مركز مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها" (المزهودة، 2001).

#### عناصر الأداء:

هناك عدد من العناصر المهمة كما ورد في دراسة (عبدالطلب، 2017) والتي تعتبر مكونة للأداء منها:

1. القدرة: نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة تفاعل متغيرين هامين هما المهارة والمعرفة.

أ. المهارة : يقصد بها ما يعرفه الإنسان من خلال إكتساب الخبرة وصقل قدرته.

ب. المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد إتجاه شئ معين.

2. الرغبة: تتعلق بالدوافع وتختلف في تكوينها أو معالجتها ولها عناصر متداخلة:

أ. الإتجاهات هي حالة فردية أو مجموع الآراء في ذهن الفرد حول العمل أو الزملاء.

ب. مناخ العمل والمناخ الأسري إنتاج الفرد هي حصيلة التفاعل مع المجموعة.

#### وضع (فضل الله، الحاكم، 2017) خصائص الأداء كالأتي :

1. ترجمة لكل إنجاز .

2. تثمين النتائج.

3. ترجمة النجاح في الأعمال.

#### 4/2/2 العوامل المحدده للأداء كما أشار إليها (طويهري، 2015):

يعتبر الأداء من الكلمات الإسفنجية، هذا ما يجعل الفكرة حوله من الأمور الغامضة لما له من توظيفات في ميادين متشعبة، فقد نجد هذا المصطلح في السياسة، علم الإجتماع، وهكذا الإدارة نظراً لتعدد العوامل المؤثرة عليه فيزداد الغموض فيها والتي يصعب بالأساس تحديدها، فنجد "فروم" يشير على أنه كما هو حال جميع الوظائف في المؤسسات لا يخلو الأداء من عوامل مؤثرة عليه، والتي تمثل حقيقة الامر محصلة وثمره ذلك التفاعل بين الدافعية والقدرة وهكذا الفهم الصحيح للدور الوظيفي لكل عامل، هذا ما يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور المكلف به، إذ يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية للعامل الناتجة عن تحفيزه، أما فيما يتعلق بصفاته الشخصية التي يستخدمها في وظيفته فعادة ما يطلق عليها بقدراته، ولب الموضوع هو إدراكه لمهامه من خلال جملة الأنشطة والسلوكيات الخاصة في عمله، أما من خلال هذا مفهوم الأداء على أنه ذلك الجهد المنسق لتنفيذ العملية التحويلية بجودة تتناسب والمفاهيم الوظيفية، والقدرات الشخصية للعامل، إستناداً إلى عوامل دافعة للقيام بها

منها الجهد والوقت القصير والتكاليف المنخفضة. تتضح بقية العوامل المحددة للأداء كالعوامل ذات العلاقة بالوظيفة والمؤسسة، وأخرى بالبيئة، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي :

أ. عوامل متعلقة بالعامل: وتشتمل على القدرة في الأداء الفعلي للعمل وتختلف الخصائص والسمات التي يتميز بها العامل عن غيره، والتي تتضمن المعرفة، التعليم، الأقدمية، الخصائص الديمغرافية وكذا الإتجاهات والطموحات التي يسعى إلى إشباعها.

ب. عوامل متعلقة بالوظيفة: وهي على نحوين: بعضها يتعلق بتصميم الوظيفة والمشاركة في إتخاذ القرار والتنظيم، وأخرى مرتبطة بإنجاز العامل لوظيفته مثل الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الظروف الملائمة للعمل.

ت. عوامل متعلقة بالمؤسسة: عادة ما يطلق عليها بالعوامل الفنية بإعتبار العامل يعمل في إطار جماعي وإدارة تحدد إستراتيجيات خاصة بها ولها جوانب فنية تؤثر على كفاءتها وأفرادها مثل نوعية الآلات، التقدم التكنولوجي والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل وغيرها.

ث. عوامل متعلقة بالبيئة: وهي مختلف العوامل المتعلقة بالجو العام ويشير إلى الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد وما يعكس من إنتماء الفرد للبيئة أو إعتباره أجنبياً عنها مثلاً، وعموماً هي عوامل المحيط الخارجي المؤثر على العامل وأدائه لوظيفته.

وأيضاً كما ذكر (البشير وعلي، 2017) من محددات الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام)، ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور المهم وإلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيهه في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ويؤثر الهيكل التنظيمي على كفاءة العمل الإداري. وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم لتقييم العاملين، وإيجاد نوع من الإستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والإبتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم (عبد المطلب، 2017).

5/2/2 ذكر (علي ومحمد نور، 2008) مفهوم تقييم الأداء :

يساهم تقييم الأداء في تحديد وتقييم عوامل النجاح الأساسية والتي تعتبر ضرورية في تلبية إحتياجات وأهداف المنظمة لتأكيد النجاح المستقبلي كما يساهم في وضع خارطة طريق واضحة للأداء تمكن المنظمة

من التعرف على موقفها من درجة الأهداف المنشودة على المدى القصير أو على المدى الطويل وتبني الإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

يعرف (علي، 2016) تقييم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء وإستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل، يرى البعض إن تقييم الأداء يعتبر أداة من أدوات الرقابة، ذلك يمثل خطوة أساسية على صعيد العملية الرقابية، حيث أن جوهر تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات ثم يلي ذلك إتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيحها، وتكون المقارنة عادة بين ما هو محقق فعلاً، وبين ما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية معينة، والتي عادة ما تكون سنة، أما عن تقييم الأداء في البنوك فهو "عملية تأكد وتحقق من أن الموارد المتاحة للبنك قد إستخدمت بشكل كفاء" ويعرف كذلك بأنه "عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها للوقوف على الحالة المالية للبنك، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة " (بحيي وتوفيق، 2013). عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه (السنوسي، 2016)، إن تقييم الأداء هو الركيزة الأساسية لتحسين الأداء وكفاءته لأنه جوهر الرقابة من أجل تحليل الانحرافات المترتبة على عملية التقييم بالإضافة إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط سلوك التخطيط والنتائج من تنفيذ الأداء الفعلي وإجراء الفحص الدقيق والتحليل المنتظم لكل إتجاهات التنظيم داخل العمل، كإجراءات والقواعد وإختيار الأفراد لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وزمن لتحقيق العائد المطلوب (أحمد و منصور، 2016). يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الإهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والإستمرارية. كما ورد في دراسة (القراي، إبراهيم، 2014) أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة حسب هذا التعريف فإن النشاطات التي تقوم بها أي مؤسسة عبارة عن نظام معلومات ذو مخرجات وقيمة هذه المخرجات تتمثل في الأداء.

أشار (الداوي، 2014) إلى أن الأداء يتصف بكونه مفهوماً واسعاً ومنتظراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء؛ ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود إتفاق بين الكتاب

والدارسين في حقل التسيير في ما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى إختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والتمتياه من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب، يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.

#### حدد (أبو النصر، 2012) أهداف تقييم الأداء:

1. المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي / الحالي.
2. إحدى طرق تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين.
3. المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
4. المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

#### تناول (الداوي، 2010) أبعاد الأداء:

نتناول فيما يلي تحليل أبعاد الأداء، حيث يركز البعض على الجانب الإقتصادي في الأداء بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والإجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1. البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعه ذات الطبيعة الإجتماعية الإقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية.

2. البعد الإجتماعي للأداء: يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسساتهم. وتتجلى أهمية

ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسبير إن جودة التسبير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة وصراعات، أزمات..الخ.

### أوضح (جمال،2009) العناصر الأساسية لضمان جودة الأداء:

- الإلتزام والقيادة.
- المشاركة الكاملة للأفراد.
- التخطيط الجيد.
- التخطيط والتنفيذ السليم.
- القياس والتقييم.
- الضبط والتحسين.
- التدقيق والمحافظة على معايير الإمتياز.

### تحليل الأداء :

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما:

- أسلوب العلاج التشخيصي .
  - أسلوب العلاج السريع .
- يبين (الخطيب،2009) أنه حتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب أن يتوفر في المدير عدة شروط أهمها كما يلي:

- أن يكون المدير ذو كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق.
- أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم .
- خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل .
- القدرات التنظيمية .
- الكاريزما القيادية للمدير .
- القدرة على الإبداع والإبتكار لوضع حلول مناسبة.
- الشجاعة المناسبة.

- القدرة على تبصر الأشياء.

### تقويم كفاءة أداء العاملين :

ذكر (فضل الله وسليمان، 2016) أن تحديد الأداء لا يتم بناءً على توفير أو عدم توفير بعض المحددات بل هو نتيجة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي :

1. الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الشخص للعمل وتظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل والذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

2. مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية.

3. القدرة لدى الفرد على الأداء: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التعلم والتدريب وكسب الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل.

ويعتبر أداء العاملين الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في مواقف معينة يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، إدراك المهام)

### 6/2/2 مفهوم أداء الموارد البشرية :

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور إهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداءً من الإختيار السليم، فالإختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الإنطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم بإختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الإجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الإلتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وإنهاء بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الإستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم (نصير والعزاوي، 2011).

يلعب أداء الفرد دوراً هاماً في التأثير على أداء المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من إنتظامه في العمل وإتصاله بالآخرين وإنفعاله ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققة المنظمة من أداء (عبدالفتاح، 2013). لقي أداء الموارد البشرية إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون إن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة

وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة (يمينة، 2013).

## 7/2/2 لمحة تاريخية عن مفهوم أداء الموارد البشرية :

يمكن تلخيص نظرة لمختلف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي للأداء من خلال القول بأن المدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار "ماكس فيبر" ومدرسة الإدارة العلمية التي تمثلت بأفكار "فردريك تايلور" نظرنا إلى الأداء الفردي من خلال المعيارية والنمطية في الأداء وكان هدفهما الأول هو تحسين أداء العامل وزيادة إنتاجية، وهذا خاصة من خلال الإسلوب الذي إتبعه " تايلور " في تحليل الأعمال ودراسة الحركة والزمن، وفي تصميم مكان العمل وتدريب العاملين، فمدرسة الإدارة العلمية " فردريك تايلور " حاولت التحكم في أداء الأفراد وهذا من خلال تحديد الشروط والمعايير التي تتطلبها كل وظيفة، من خلال ترجمة هذه المتطلبات والشروط في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء وربطها بنظام الحوافز المادية، فهذه المدرسة كانت تتبنى الرأي القائل بأن أحسن وسيلة لدفع العامل إلى تحقيق الأداء الجيد هي الحوافز المادية .

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد تناولت الأداء الفردي من خلال دراستها للعوامل المتحكمة في رغبة الفرد، وهذا بهدف تحديد أفضل وسائل التحفيز التي يمكن الإعتماد عليها لزيادة دافعيته للعمل وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة من خلال التجارب التي قام بها روادها (إلثون مايو، ماسلو، هيرزبرغ) تتمثل في أن تلبية الحاجات المعنوية هي من أهم دوافع الأفراد للعمل، وأن العمل والأداء الجيد يمكن تحقيقه من خلال تنمية العلاقات الإنسانية ومن خلال الحوافز المعنوية التي يأتي في مقدمتها المشاركة في إتخاذ القرارات، المديح والإطراء والثناء، حسن المعاملة وإظهار التقدير، التقييم الموضوعي لسلوك الإدارة وإجراءاتها وسياساتها، أي أن أهم الحقائق التي لفتت مدرسة العلاقات الإنسانية الإنتباه إليها هي الأثر الكبير الذي يمكن أن تحدثه العوامل الإجتماعية والإنسانية بالإضافة إلى ظروف العمل المادية على أداء الأفراد. كما أن الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية والنظر إليها كميزة تنافسية أدى إلى تطوير مفاهيم ونظريات حديثة مثل نظرية رأس المال الفكري والمنظمة التعليمية والذكاء التنظيمي والمعرفة وغيرها مما يتمحور حول الأداء. وكانت النتيجة الأساسية التي توصل إليها أصحاب هذه النظرية (شولتز، يكر، مينسر، أوديورن) تتمثل في أن الأفراد هم أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمتهم وإدارتهم كما تدار محفظة الموارد المالية، وفي أن أداء الأفراد ما هو إلا متغير تابع لمقدار الإستثمار التي توجهها المنظمة لتنمية وتطوير أفرادها (عبدالفتاح، 2013).

## 8/2/2 أهمية تحديد أداء الموارد البشرية:

أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى إحتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
  2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وإنعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
  3. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات يناسب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.
  4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية (نصير والعزاوي ، 2011).
- وتم قياس هذا المتغير (أداء الموارد البشرية) من خلال الأبعاد التالية :
- جودة العمل:** وتشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المعرفة والإلتزام بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل: المعرفة، المهارة المهنية، المعرفة الفنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، إما الإلمام فيشمل: الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، الإلتزام بالدوام ومدى الحاجة للإشراف .

## 9/2/2 معوقات أداء الموارد البشرية :

هناك العديد من المعوقات التي تعيق الأداء فمنها ما يستطيع الفرد السيطرة عليه، وهناك ما هو خارج نطاق سيطرته والتي يمكن أن تسيطر على أدائه. وبالرغم أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً ما يلي :

- النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
  - عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات، السياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة.
  - نقص التعاون مع الآخرين.
  - نمط الإشراف.
  - الحرارة الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات.
- ويجب النظر إلى هذه المعوقات على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة، والإتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهد، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في إستغلال سيئ، لذا فإنه من أكبر المسؤوليات الإدارة هي :
- توفير شروط كافية ومناسبة للعمل .
  - توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى حد أدنى (صديقي،2013).

إن أداء الموارد البشرية وإن كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل في مختلف مواردها. أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً أخرى بمدى الإقتصاد في إستخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة (مزهودة،2001).

## 10/2/2 أهمية قياس أداء العنصر البشري :

يمكن بيان أهمية قياس أداء الموارد البشرية من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

\* الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

\* تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .

\* إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء يساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن إقتراح نظام حوافز معين لهم (يمينه، 2013). رأى (البرازي، 2012) يتزايد الإهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات ربحية أم خدمية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة الموارد البشرية وإستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عاليتين، حتى تتمكن المنظمات من الإستجابة لإحتياجات وتوقعات العملاء بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن الإستمرارية والنمو والتطور.

## 11/2/2 مفهوم الكفاءة:

إرتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الإقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الإقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة. ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً إلى الإقتصادي الإيطالي فيلفريدو باريتو، الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف "بأمثلة باريتو" وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء وأي تخصيص غير كفاء للموارد يعبر عن اللاكفاءة، يطلق مصطلح أمثلة باريتو على حالة الكفاءة الإقتصادية التي عندما لا يمكن زيادة منفعة مستهلك أو طرف مستفيد أو سلعة ما إلا عن طريق الإضرار بأحد المتسهلكين أو إحدى السلع أو أكثر، وذلك ضمن تركيبة من الموارد الثابتة وعدد غير متغير من الأطراف المستفيدة، وهي تختلف عن حالة أفضلية باريتو، إذ أن حالة الأمثلة لا تتحقق إلا عند إستفادة كافة التفضيلات (بوخاري وساحة، 2011).

**الكفاءة لغة:** كافاً الشيء أي ساواه ومائلة، وكفاء الأمر مثله، والكفاية أو الكفاءة هي المساواة والكفو هو النظر، والكفاءة في ضوء ذلك هي القدرة على تحقيق المطلوب، ويميز بين الكفاية و الكفاءة فيرى أن الكفاية تعكس الكم أكثر من الكيف، حيث تطرق إلى الكفاية الإقتصادية التي قال أنها تعني إنتاج المنتج بالإسلوب المحقق لأقل تضحية ممكنة من جانب المنظمة، والكفاية التكنولوجية تعني إختيار أنسب إسلوب وأفضل طريقة للإنتاج في حين يرى أن الكفاءة تعد عنصراً من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمنظمات وتتطلب وجود رغبة لدى الفرد في عمله وقدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله، إذ يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة هما محدداً الكفاءة، فيقال أن الكفاية دالة في الكمية والكفاءة دالة في النوعية (الحياصات، 2006)

## الكفاءة اصطلاحاً:

تعني تحقيق العلاقة المثلى بين عناصر المدخلات والمخرجات، وتشير الكفاءة إلى مدى حسن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو إنتاج ، وعرفت بأنها نسبة النتائج التي تم تحقيقها إلى مدخلات، وأنها معيار مناسب وجوهري لكل القرارات في المنشأة، وعرفت بأنها عدم إهدار الموارد وإستخدامها بالشكل الصحيح فحسن إستخدام الموارد المالية يشير إلى إستثمارها فيما له عائد كبير وإن الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل(بابكروصالح،2015)، والكفاءة هي تحقيق أعلى قدر ممكن من المخرجات بإستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات ، ويمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها القدره على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر من الجهد أو التكلفة أي الإستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة (محمد وآخرون،2015)، كما عرف(المقلي وإدريس،2006) الكفاءة بأنها أحد مقاييس أداء نظام إدارة العملية في جانب المدخلات، حيث إنه من الممكن إستخدام الموارد بكفاءة بينما تكون المنظمة غير فعالة وبالتالي فإن تحسين كفاءة الأداء يجب ربطها ببعض أهداف المخرجات.

الكفاءة : يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الإتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير مثل:الإنتاجية، المردودية، الأمثلية... الخ، وعليه سنتقصر هنا تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفني بالغرض من الدراسة وهي : تعريف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertsz) الكفاءة هي: " قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي: مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترن من معنى الإنتاجية.

تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet): الكفاءة هي: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي إستعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها: الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر. (الداوي،2010)، حيث يقصد بالكفاءة أيضاً مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات إستخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة، ولو أن هناك من يرى يعكس المصطلحين- الكفاءة والفعالية - من حيث المدلول(مزهودة،2001). الكفاءة تعني الإقتصاد أو خفض التكاليف عند محاولة تحقيق الأهداف، أنها تعني بشكل آخر عمل الأشياء بطريقة صحيحة دون أخطاء لخفض التكلفة في

المال أو الجهد أو الوقت أي أنها بتعبير ثالث محاولة الوصول إلى أكبر عائد ممكن بأقل جهد ومال وفي أفضل وقت أو بمنظور النظم محاولة الوصول على أكبر قدر من المخرجات مع أكبر إقتصاد في المدخلات أو الحصول على مقدار معين من المخرجات بإستخدام أدنى حد من المدخلات، فالكفاءة في حقيقتها درجة الإقتصاد في إستخدام المدخلات للحصول على نفس النتائج أو درجة الزيادة في المخرجات بنفس المدخلات (أحمد ومنصور، 2016)، والكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على إستعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة داخل إطار حقله المهني (محمد وصالح، 2016).

## 12/2/2 أنواع الكفاءات:

### 1- الكفاءات الفردية والجماعية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة و فيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.

- توظيف المواهب، التعامل الإيجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة أن تتحصل على كفاءة فردية بإعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها، بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات إهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية ويتم ذلك من خلال عملية الإتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

### 2- الكفاءات الإستراتيجية:

إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة، ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد فهي:

- الموارد المادية ( المعدات، التكنولوجيا، المباني... إلخ).

- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة،... إلخ).

- الموارد التنظيمية ( الهيكل، الرقابة،... إلخ).

3- الكفاءات التنظيمية: ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدتها وعدم إستقرارها تفرض على المؤسسات الإقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية(نورالدين وصورية،2008).

### أهمية الكفاءة :

تهدف المجتمعات الإقتصادية لتخصيص مواردها مثلى، بغرض تحقيق أعلى كفاءة إقتصادية إنطلاقاً من مزج عناصر الإنتاج والحصول على أكبر منتج، حيث تعتبر هذه الأخيرة أهم نقطة للكفاءة في النظرية الإقتصادية والتسيير، كما أعطى الإقتصاديون للكفاءة أهمية عظمى، ويتضح ذلك من خلال وصف الإقتصادي جيفونز لمشكلة الكفاءة بأنها المشكلة الأساسية في الإقتصاد، وتكمن أهمية الكفاءة في مبدأ الإنتفاع من الموارد المادية والبشرية بأقل تكلفة ممكنة.

### أهداف قياس الكفاءة :

تقاس الكفاءة لمجموعة من الأهداف منها :

#### 1.هدف تحفيزي:

يساهم قياس الكفاءة بشكل كبير في تحفيز وتشجيع المسيرين لتحقيق أهدافهم المسطرة وذلك بدفعهم لخلق الكفاءة من خلال نظام التعويضات والعقوبات.

#### 2.هدف إعلامي:

يساعد قياس الكفاءة كلا من المسؤولين والمسيرين على إختيار إستراتيجياتهم وتحديد أولوياتهم من خلال معايير الكفاءة، كما يقوم بتقديم معلومات، حيث أن تحديد معايير الكفاءة هي طريقة رائعة لمعرفة الإختيارات الإستراتيجية، مما يسمح بتقليص مخاطر التعارض بين الأهداف وخاصة في البنوك والوكالات التابعة لها نتيجة البعد الجغرافي ونوعية وتخصص كل وكالة بالإضافة إلى التحولات الإستراتيجية. إن قياس الكفاءة يمكن أن يؤدي إلى خلق نوع من الإتصال بين الموظفين ومسيري البنك وذلك بإعلام كل المستويات بالنتائج المحققة في البنك .

#### 3. هدف توجيهي:

لمعرفة التحكم الجيد لابد من قياس الكفاءة التي تقدم للمسيرين المعلومات والمعطيات المؤدية إلى إتخاذ القرار السليم، فإن عملية القياس تسمح بربط الكفاءة من أمام عملية التحكم بضمان متابعة إختيار القرارات

الإستراتيجية، ومن خلف عملية التحكم نستخرج الإنحرافات بين ما هو محقق وما هو مقدر ومن التحليل نتعرف على أسباب هذه الإنحرافات وبالتالي إتخاذ القرارات الصحيحة (جعدي،2014).

**مقاربات الكفاءة كما تناولها(محمد،2016):**

### 1. المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة إستغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءة متكونة من رأس المال ومن المعرفة ومن المهارات وحسن التصرف.

أ. إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية كفاءات للتعبئة والإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد متطورة وملزمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه.

ب. وأن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية "أفراد ومجموعات" بسبب إمتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤوليات توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

### 2. المقاربة العملية :

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والدورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها وأن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذلك القدرة على التأقلم والتفاعل.

### 3. المقاربة الإستراتيجية :

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتمسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجياي جديد أو تعويضها بإبتكار طرق حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

**13/2/2 دور الأداء في تحسين الأداء ورفع الكفاءة كما جاء في دراسة (خالد،2016):**

تقوم فكرة إدارة الأداء في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب للأداء من خلال تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد فيها الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة عند التنفيذ، لتحقيق ذلك يستلزم توافر الموارد المادية والتقنية اللازمة للتنفيذ السليم في ظل ظروف محيطية مناسبة، مع توافر الأفراد

المؤهلين المدربين على القيام بالعمل، ثم يأتي دور المتابعة والملاحظة من خلال قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفجوة التي تفصل بين المستوى المحقق والمستهدف، ولسد الفجوة لابد من تصميم آيات جديدة لتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف، وتتعلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء بإعتبار أن العامل البشري هو المنظم والمخطط لبناء القدرات الإنتاجية.

وتتم إدارة الأداء بعدة عمليات متتابعة ومتشابهة ومتكاملة تهدف لوصول الفرد إلى نتائج الأداء المستهدفة بما يحقق أهداف وغايات المنظمة، وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء توجيه الأداء بهدف تحقيق أفضل منتج بأقل تكلفة ممكنة، تشخيص الأداء ومعالجته، تحسين الأداء، تطوير الأداء، وتهدف هذه العمليات إلى تحقيق:

- تحسين الإنتاج وفقاً للمواصفات المطلوبة، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج مع تخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين مع ابتكار منتجات وأساليب ووسائل متطورة دائماً.

إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه كما ويعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا هو البقاء والاستمرارية.

وبالتالي يمكن القول فيما ورد عن (سلاطينة، 2013) أن الكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد (الأفراد، المواد، الأموال، المباني، الأراضي، الآلات، الخامات)، فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير، والموارد البشرية يجب أن تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخياراتها، كذلك يسري الأمر على بقية الموارد، إذ يعرف بيتر دراكر الكفاءة على أنها: استخدام الأشياء (أي مواد) بالطريقة الصحيحة.

## 14/2/2 مفهوم الفاعلية :

ورد في دراسة (الحياصات، 2006) الفاعلية لغة: هي الفاعل الذي قام أو يقوم بالفعل، إما بالفعال فهي صيغة مبالغة من إسمك الفاعل، والفاعلية القدرة العملية الملموسة على تحقيق الأفعال، حيث يتعلق مفهوم الفاعلية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة، وأن الفاعلية تشير إلى درجة تحقيق الأهداف كما يرى الباحث أنه بالرغم من أن الكفاءة والفاعلية مرتبطتان مع بعضهما إلا أن

الكفاءة تعني محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد، أما الفاعلية فتعني الوصول إلى الهدف المطلوب، ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من مطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد إعترف المفكرون الكلاسيكون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet): ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنه: " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".

تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبما تتجسد في: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ. إذاً نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة (الداوي، 2010)،

وأضاف (عبدالرحمن، مجيد، 2012) يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيقها إنسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث إستثمار الموارد المتاحة لديها، ويمكن القول أن الفاعلية هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها أو أنها القدرة على إستثمار المنظمة لموارد بيئتها النادرة في نشاطاتها المختلفة، وتعني مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المرتبطة بالوظيفة وذلك من خلال الوفاء بإنجاز المهم المحددة في الوقت المطلوب، وأيضاً عرفت الفعالية بأنها المؤشرات المتوقعة لنتائج المنظمة والتي أسهم فيها الفرد كأرباح وكمية الإنتاج والمبيعات، وتتأتى أهمية لما تتركه من أثر واضح من نتائجها النهائية على الفرد والمجتمع لذلك تعد مؤشراً من مؤشرات الأداء الذي يمكن أن يرتقي بالخدمة حول النتائج المطلوبة، للفعالية أهمية أوسع وأشمل من مجرد تحقيق أهداف المنظمة على إعتبار أن المنظمة كيان مفتوح تتعامل مع بيئة متغيرة، لذلك فهي تبتغي بكل إمكانياتها الحصول على البقاء والإستمرار والنمو والتطور (أمين، 2017)، حيث يعرف بارتولي الفعالية على إنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدره وذلك من خلال قياس الإنحراف، ويعرف كل من ستيرز وماهوني الفعالية "على أنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلاً عن القدرة على الإستقرار والإبتكار" كما يعرفها كاتز وكاهن "على أنها تعني تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق المشروعة وهي تعتبر مؤشراً للقدرة على البقاء وإستمرار التحكم في البيئة، وأيضاً الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم

المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية وأيضاً يشير جيمس برايس إلى أن الفعالية يقصد بها عامة درجة تحقيق الأهداف، وتعرف الفاعلية أيضاً بأنها صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى النتيجة المرجوة وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية (1974) الفعالية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)، كذلك فإن قاموس الإدارة (1972) يعرف الفعالية بأنها تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح، كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية الفعالية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق. وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للإحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة(خالد،2016)، كما أشار إليها(أمين،2017) أنها تعني مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المرتبطة بالوظيفة وذلك من خلال الوفاء بإنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب، وأيضاً عرف الفعالية بأنها المؤشرات المتوقعة لنتائج المنظمة والتي أسهم فيها الفرد كأرباح وكمية الإنتاج والمبيعات، وتأتي أهمية الفاعلية لما تتركه من أثر واضح من نتائجها النهائية على الفرد والمجتمع لذلك تعد مؤشراً من مؤشرات الأداء الذي يمكن أن يرتقي بالخدمة حول النتائج المطلوبة، وللفاعلية أهمية أوسع وأشمل من مجرد تحقيق أهداف المنظمة على اعتبار أن المنظمة كيان مفتوح تتعامل مع بيئة متغيرة لذلك فهي تبتغي بكل إمكانياتها الحصول على البقاء والإستمرار والنمو والتطور، حيث بين(أحمد ومنصور،2016) أن الفعالية تعني الوصول إلى الأهداف أو النتائج المرغوبة، أو عمل الشيء الصحيح أي أن الفاعلية تعني مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، وهذا يعني أن درجة فعالية البرنامج إنما تقاس بمدى تحقق الأهداف المحددة له والتي وجد أصلاً لتحقيقها، وتلك الأهداف بالطبع تعبر عن رغبات المجتمع وتطلعاته مع إختيار أفضل البدائل للوصول إلى تلك الأهداف.

ووفقاً ل(أبو النصر،2012) توضح التعريفات المتاحة من مصطلح الفعالية أنها تعني:

1. حسن إختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.
2. القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة تطبيقاً لمعايير محددة سلفاً.
3. تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف.
4. درجة إستجابة مخرجات النسق سواء سلع أو خدمات وإحتياجات المجتمع أو الملاء.

وأشار (خالد، 2016) على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات إلا أنه لم يتحقق إجماع حولها. يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات". وقد عرفها برنارد على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها. كما أشار الفار alvar إلى أن الفعالية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها". وهذا المفهوم على البيئة فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة. فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة. إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المناظر المتشابهة.

## 15/2/2 الإبداع :

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والإنفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة و إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبد الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة (عوض، 2013). وذكر (يوسف، 2014) أن الإبداع عنصر هام لنجاح المنظمات الذي يعمل على خلق القيمة ويجعل المنظمة تمتلك ميزة تنافسية ويعتبر إستراتيجية للبقاء والإستمرار في الصناعة بصورة جيدة ويمثل المدخل الإبداعي سر نجاح الكثير من المنظمات ذلك لأنه بدون تبنى المدخل الإبداعي فإن المنظمة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الإسلوب الذي كانت تقوم به في الماضي وهذا يعنى الركود الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى إضعاف دورها، وأضاف (سالم وآخرون، 2011) وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها. وقد إزدادت أهمية الإبداع في ظل إزداد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال، لم يتفق الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع تبعاً لإختلاف المداخل التي إعتدوها في تعريفه وتحديد خصائصه وأنواعه، فمنهم من عرفه من مدخل إقتصادي أو مدخل إجتماعي أو تنظيمي، تتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد إتفاق بين العلماء والباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدد المجالات التي إنتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة مما أدى إلى إختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين إجتهاداتهم وإختلاف إهتماماتهم

وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ومن وجهة ثانية يواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له، مثل الابتكار والإختراع والذكاء إلى درجة يصعب معها إختيار التعريف لمناسب له (معراج، 2015)، ويشير (ألغالي ومحمد، 2010) أن عملية الإبداع تتطلب تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء حوافز غير تقليدية، وإشاعة ثقافة الإبداع في المنظمة لتنشيط التفكير الإبداعي، وإعادة ترتيب وجدولة الأولويات. إذ تعد عملية الإبداع وإدارتها من أهم التحديات التي تواجه المديرين والمنظمات على حد سواء في ظل إستحقاقات المرحلة التي تميزت بزيادة معدلات التغيير وإشتداد المنافسة والتي تدفع بالمنظمات للبحث عن نماذج متقدمة وجديدة لإدارة عملية الإبداع فيها، تستعمل العديد من المفاهيم تحت عنوان الإبداع منها الابتكار الخلاق المهارة كمتراصفات وتعني جميعها ولادة شئ جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، ويميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي الإبداع والابتكار ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة على عكس عامة الناس وبعض الباحثين الذين يستخدمون مصطلحي الإبداع والابتكار للدلالة على نفس المفهوم. ويرى نجم أن الإبداع يتمثل في التواصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم لها أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار الإبداعية، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجرد عن الواقع وأكبر من قدرة البشر بل المهارة دائماً أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق (معراج، 2015). يعرف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروف من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والإبداع ليس إلا رؤية الفرد الظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب (العزاوي، نصير، 2012).

وعرف (معراج، 2015) الإبداع في اللغة: بأنه: مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد، وهذا يشير إلى أن المعاجم العربية والأجنبية تتفق من الناحية اللغوية على معنى الإبداع (سالم وآخرون، 2011)، يعرف الإبداع أيضاً على أنه تغيير في ناتج الموارد وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك، وعرف أيضاً بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة، فالإبداع يعني تجريد أو إنتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء إرتباطات وعلاقات جديدة وغير مألوفة، الإبداع مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما حدثت في بيئة

مناسبة يمكن أن تورق بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الإختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية. وقد عرف الإبداع بأنه فكره جديدة عالية المجازفه تتكون من أنشطه منظمه كالتكنولوجيا ونشاطات البحث والتطوير والقيام بعمليات جديدة. وأنه التطبيق الناجح لتصور إكتشاف وإختراع مع إعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة (القراي وإبراهيم،2014).

وفي نفس السياق عرف (صابون وبلل،2017) الإبداع بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين. وعرف (عمر ومحمد،2005) الإبداع أيضاً بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، أي وتعبير آخر يقوم الإبداع على تحسين النتائج وأساليب التنظيم، ويختلف الإبداع عن الإختراع من حيث أن هذا الأخير هو عبارة عن خلق شئ جديد يتم التواصل إليه عن طريق البحث والذي يتميز بأن نتائجه تكون غير مضمونة، بمعنى يكون العمل بصفة عشوائية، وعرف على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والإحتفاظ بالإتجاه ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات مجال الإهتمام والقدرة على تكوين إرتباطات وإكتشافات وعلاقات جديدة (معراج،2015).

يمكن أيضاً تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (العزاوي،نصير،2012).

## 16/2/2 طبيعة الإبداع :

يقود تحديد أنواع الإبداعات على هذا الأساس إلى التمييز بين أربعة أنواع أساسية وهي: الإبداع في المنتج (ويختص محددات أو مكونات المنتج نفسه)، وإبداعات في طرائق الفن الإنتاجي (ويخص أساليب الإنتاج

وجهازه)، وإبداعات تسويقية (ويتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات)، وإبداعات تنظيمية (ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير). ويتجاوب كل نوع من هذه الأنواع مع خصائص وأهداف محددة.

1. الإبداع في الإنتاج: ويقصد به إدخال منتج (سلعة أو خدمة) جديدة أو محسنة إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية، ومميزاته التقنية أو كل المكونات غير المادية، وإضافة إلى الإستعمال المنتظر أو سهولة الإستهلاك.

وبذلك يمكن التفضيل بين ثلاثة أنواع للإبداع في المنتج، إبداعات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج، وإبداعات تغير التركيبية التكنولوجية، وإبداعات تغير خصائص تقديم المنتج. مع إمكانية تداخل هذه الإبداعات فيما بينها، أي يمكن للإبداعات الخاصة بالتركيبية الوظيفية للمنتج أن تستوجب إبداعات تغير التركيبية التكنولوجية له.

2. الإبداع في طرائق الفن الإنتاجي: عبارة عن إدخال طريقة إنتاج جديدة أو محسنة في المؤسسة أو تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات، التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتج، أو خفض تكلفة الإنتاج والتوزيع، ومن ثم فالإبداع في طريقة الإنتاج يشمل تغييرات في المواد الأولية والأسلوب الفني لإنتاج من الناحيتين الفنية والإقتصادية، أو في المعدات الإنتاجية، وأما الهدف منها فهو تسهيل وتحصيل تكاليف أقل من أجل الحفاظ على تنافسية المؤسسة بزيادة كمية المخرجات أو تقويتها، غالباً المنتجات النهائية.

3. الإبداعات التسويقية: ويقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء أكان سلعة أم خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع أو جميع هذه العناصر في آن واحد بمعنى آخر فالإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً. ويهدف إلى الزيادة في مبيعات المؤسسة والتعريف بالعلامة التجارية لكسب ثقة الزبون وتحقيق ولائه، بإعتباره سبب وجود المؤسسة.

4. إبداعات تنظيمية: ويخص إدماج وتغيير إجراءات التسيير وطرائقه ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير المادي الذي يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق التسيير وإساليبه، فضلاً عن المعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية. وقد يتطلب إستثمارات غير مادية في التكوين، وبتوظيف أفراد أكفاء في الإتصال بهدف تقوية الكفايات الأساسية في المؤسسة، فضلاً عن إبداعات في التسيير والتي غالباً ما يجد المسير صعوبة في تطبيق عمله، وبحسب الإختصاصين في النوعية، فإن 85% بالمئة من المشاكل التي تحدث في المؤسسات ناجمة عن سوء التسيير، ومن

ثم فإن التحسينات التي تجرى في هذه الوظيفة يمكن أن تنتج قيمة مضافة في غاية الأهمية للمؤسسات (عباس، 2013).

### أشكال الإبداع:

تظهر أهمية البحوث التي تقزم بها المؤسسات في النتائج التي تقدمها في ميدان المنتجات وطرق الإنتاج. إلا أن اعتماد البحث والتطوير في المؤسسة لا يكون فعالاً إذا لم يبنى على أساساً من خلال محورين أساسيين هما:

- القدرة على الإهتمام بمتطلبات وإنشغالات الزبائن، ما يسمح بإختراق أسواق جديدة وعرض منتجات أو خدمات جديدة تتناسب مع رغبات الزبائن.
- السرعة في تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات لزبائن المؤسسة، فوظيفة الإستماع والتطبيق هما خاصيتان على المؤسسات المبدعة تطويرهما.
- من هنا تظهر أهمية تحديد الهدف والذي على أساسه توضع البحوث ويتجدد نوع الإبداع المراد تحقيقه. وبصفة عامة قد تأخذ الإبداعات ثلاث أشكال هي :
- منتجات وخدمات جديدة: أي إجراء تحسينات على المنتجات والخدمات ما يجعلها تتناسب مع متطلبات السوق.
- الإبداع في أساليب الإنتاج، الصيانه، التصور: والهدف من هذا النوع أساساً هو رفع إنتاجية المؤسسة.
- الإبداع في التسيير وهيكل المؤسسة: حيث يتوقف هذا النوع على التغييرات التي تحصل في المحيط أو المستوى التكنولوجي للمؤسسة (عمر ومحمد، 2005).

### خصائص الإبداع :

نظراً للمكانة التي يبرزها الإبداع، نجد أنه يتمتع بمجموعه من الخصائص وفيما يلي نستعرض أهمها التي وردت في دراسة (الناصر، 2018):

- هو عبارة عن عملية إنتاج حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.
- إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة وإنما تمر بعدة مراحل.
- إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد والجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع.

- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكراً على العلماء والخبراء والإحصائيين بل هو كل إنسان عاقل سوى كان مبدع أم لا.
- الإبداع قابل للتطبيق.
- لا يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها التي توجد عدة حلول مكافئة لها.
- يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، ثم يتطور الأمر حالياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب بل، يدرع وجود مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير والتبديل باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- أهم المؤشرات التي تدل على السلوك الإبداعي للعاملين عند دراسة (راضي، 2010):

  1. المرونة الإدراكية.
  2. حب الإستطلاع.
  3. التعلم.
  4. تحمل المخاطر.
  5. الإصرار على مواجهة العقبات والتحديات.

ويعرف (معراج، 2015) السلوك الإبداعي أنه خلق شئ جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو أفكار جديدة أو إجراءات جديدة أو عملية جديدة. وأضاف (اللافي، 2018) أن السلوك الإبداعي هو السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه خدمات و سلع جديدة، يوضح أن السلوك الإبداعي يشير إلى وجود أنماط سلوكية تظهر في بيئة المنظمة أغلب الأحيان، كما يتم فهمها وتفسيرها من الأفراد داخل المنظمة مثل: الإنفتاح على التغيير، والقدرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقبل وجهات نظر الآخرين، وتقديم حلول المشكلات، وتقبل النقد وغيرها.

## 17/2/2 نظريات الإبداع كما ذكرها (العزاوي، نصير، 2012):

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

1. نظرية (March & Simon, 1958) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث واعي، وبدائل، ثم إبداع حيث يعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

2. نظرية (Burns & Stalker, 1961) وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. نظرية (Wilson, 1966) بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، إقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، إفتراض نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما إزدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية (Harvey & Mill, 1970) قد إستفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فأُنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة وال طول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية

عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الإتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

5. نظرية (Hang & Aiken, 1970) تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

• **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

• **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

• **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.

• **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

• زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

• المركزية.

• الرسمية.

• الإنتاج.

• الكفاءة والرضا عن العمل.

6. نظرية (Zaltman & others, 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، وإعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

## 18/2/2 مراحل الإبداع كما ذكرها (بديسي وآخرون ، 2011):

- **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والإحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والإجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الإعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، و مقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.
- **مرحلة تكوين الفكرة:** مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخالق لتوحيد كل العوامل المطلوب إعتماها. كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الإستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
- **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى.
- **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد أن المشروع قد تحقق و نجح. فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة، سمي هذا النوع الإبداع بالتبني. أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ. فإن المنظمة تلجأ إلى إعتما المرحلة الأخرى من مراحل تطوير الإبداع، وهي مرحلة التطوير.
- **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الإعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلاً للسوق.
- **مرحلة الإستعمال والإنتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم إستعمال الإبداع أو إنتشار فكرة الإبداع و النتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من تكلف إستشارية و تشغيلية، وإحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الإستخدام الأعلى في المستقبل.

### تناول (أحمد، 2018) عناصر الإبداع :

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال، وتتمثل أهميتها في تحديد قياس ومستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتعرف القدرة لدى علماء

النفس بأنها القوة المتوافرة فعلاً لدى الشخص، والتي تمكنه من أداء فعل معين، والقدرات الإبداعية هي الإستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، فالإستعداد هو قابلية الشخص لإكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة، إستخدام إصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع لا ينبغي أن يفهم منه أنه يشير إلى شئ واحد، إذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة، بالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدى الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع، هناك فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع، وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية:

### 1. الحساسية للمشكلات:

يعتبر الإحساس بالمشكلة من أهم عناصر التفكير الإبداعي، فالإحساس بالمشكلة يعني تلك الحساسية أو القدرة التي تكون موجودة في شخص دون الآخر، ويستعمل بعض العلماء مصطلحات أخرى كمصطلح (إرتفاع الوعي) للتعبير عن القدرة على الإحساس بالمشكلات، فالمبدع يراقب الأشياء التي يراها غيره كالألوان وتلمس الأشياء وإستجابات الآخرين، وبعض الثغرات في الأفكار الشائعة وغير ذلك، وهو بهذا المعني أكثر تفتحاً على بيئته ويقوم من خلال مجهوداته الإبداعية بعد ذلك بمحاولة فهمها ووضعها في إطار آخر.

### 2. الطلاقة الفكرية :

عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة، ولكن من جهة أخرى، فإن الإبداع يحتاج إلى وفر فكري، أي عدد من الأفكار، وربما لا يكون هذا العدد نافعاً أو صالحاً للتنفيذ وربما سيكون عدد قليل جداً منه هو الذي يصلح، أو حتى فكرة واحدة فقط، أو مزيج من فكرتين أو أكثر، ولكن المهم ألا يطرد المبتكر فكرة تطراً عليه، وألا ينتقد فكرة تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها أو السماح لها بالإختصار، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.

### 3. المرونة :

تعني القدرة على تنوع أو إختلاف الأفكار أو الحلول التي يأتي بها الفرد السهولة التي يستطيع الفرد أن يغير موقفه أو جهة نظره العقلية حسبما تتطلبه الفكرة أو المشكلة المراد حلها، كما يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وهي تمثل الجانب النوعي في الإبتكار.

## شروط الإبداع:

- حتى تكون أساليب المنظمات مبدعة و خلاقية، ينبغي مراعاة بعض الشروط الأساسية، منها:
- إفساح المجال لأية فكرة بأن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الإتجاه الصحيح.
- إحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة.
- التخلي عن الروتين و إتاحة اللامركزية في التعامل.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع، بتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لن يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله.
- لا بد من ملاحظة تجارب الآخرين و تقويمها، وأخذ الجيد و ترك الرديء حتى تكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي لم تنفذ بعد.
- تطبيق ما تم تعلمه إلى عمل، له أهمية بالغة، لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات، وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.
- كما يرى بعض الباحثين أنه لا بد من توافر أربعة دعائم أساسية لتحقيق الإبداع، وهي كما ذكرها (بديسي وآخرون، 2011):
- توافر الحس الإبداعي: سواء داخل المنظمات أو الأفراد، هذا الحس الذي يتوافر بدرجات متفاوتة، طبقاً للثقافة والقوانين ونوعية الإقتصاد السائد.
- توفير الموارد: المنظمات التي عادة ما تحقق نتائج مرضية في السوق، و تخشى فيما بعد فقدان تلك النتائج، ترغب في تقليل التكاليف، بمعنى تقليص الإستثمار في البحث العلمي أو اللجوء إلى تقليص العمالة و تقويض العلاقات غير الرسمية والتي تعتبر من مرتكزات التمكين.
- الأساليب: مثل أسلوب فريق العمل الذي تتحقق من خلاله تدفق الأفكار دون قيود بيروقراطية، كما أن إستخدام أساليب إتصال جيدة يصبح الفريق عولمياً، كما ظهرت فكرة إسناد بعض أنشطة المشروعات الجديدة إلى جهات خارجية لتوسيع دائرة الإبداع و توزيع مخاطره المختلفة.
- المناخ التنظيمي: يحتاج الإبداع إلى بيئة متحركة تتسم بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة، وهذا ما يستلزم تحويل التركيبة العقلية لرجال الإدارة من الرئاسة إلى رجال الأعمال، الذي يقبل المقترحات الجديدة ويعطي الفرص والحرية للعاملين.

## ملامح الشخصية المبدعة:

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك وإستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، يوجد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وبإستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة إتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية(العزاوي،نصير،2012).

### القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة:

القدرات الإبداعية هي الإستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي يتميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي :

1. الأصالة: وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة،وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة "هي القدرة على إنتاج إستجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

2. الطلاقة: الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية (لذ فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الإستجابات وسرعة صدورها).

3. المرونة: وهي المقدرة على إتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

4. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ويرتبط بهذ القدرة ملاحظة غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.

5. الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه: تعنى إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها.

6. قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات، والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة.

7. التحليل والربط: التحليل هو القدرة على تفنيت المركبات إلى عناصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض (المهل وأبوسن، 2016).

فقد تناولت بعض الدراسات أبعاد أداء الموارد البشري بطرق مختلفة منها دراسة (عبدالفتاح، 2013) التي تناولت الدراسة أداء الموارد البشرية متغير بدون أبعاد، كما أيضاً تناولت دراسة (عثمان، 2014) و (محمود، 2006)، فيما تناولته دراسة (خالد، 2016) الذي تناول أبعاد أداء الموارد البشرية في (الفعالية، الكفاءة، الحد من إهدار الموارد، التمكين)، وأما دراسة (الرويلي، 2014) تناولت دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية إداء الموارد البشرية .

**وتتمثل أبعاد أداء الموارد البشرية التي تناولتها الدراسة الحالية في:**

**الكفاءة:**

مقدرة العامل على إنجاز واجباته ومهامه بأقل جهد ووقت وتكلفة ليعطي مخرجاً مقدراً وكبيراً (خالد، 2016).

**الفاعلية:**

مقدرة العامل في إنجاز مهامه وأنشطته كما هو مخطط لها ومطلوب منه (محمد، 2016).

**الإبداع :**

يقصد به قدرة العاملين بالمصارف على إنتاج أفكار جديدة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو أسلوب عملي (محمد، 2016).

## المبحث الثالث

### القيادة التحويلية

1/3/2 مفهوم القيادة كما ذكرها (بدح،2013) :

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية والأداة المحركة للعمل وهي عامل رئيسي من عوامل نجاح أي تنظيم إداري، ووسيلة توجيه وحفز واتصال ودفع في كل المؤسسات، وهي سلوك يقوم به الفرد لتوجيه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، ويتضمن مواصفات المبادأة والتمثيل والاتصال والتكامل والإنتاج، وتستطيع الإدارة تحقيق الأهداف المؤسسية عندما تتوفر لها قيادات إدارية كفؤة نزيه تقدم الصالح العام على أي اعتبار آخر، وتتصف بالعدالة والمبادرة والإبداع وتركز على العمل الميداني وتتصدى للمشكلات قبل وقوعها. أوضح (سميلانسكي،2012) أن القيادة تهدف هذه الوظيفة المهمة إلى حث العاملين داخل المنظمة على أداء واجباتهم بشكل فعال طبقاً للخطة الموضوعية، فضلاً عن الإهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من خلال رفع روحهم المعنوية بشكل مستمر.

عرفها (السقاف وأبوسن،2015) بأنها عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، وهي قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المعهودة لهم، وبأنها النشاط الذي يمارس شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، وكما عرفها (جون جاردنر) أنها عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمونها فرد أو فريق قيادي لخدمة مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه.

وكما عرف (سليمان،2018) القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين وهي الدعامة المبنية على تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره من الناس وهي إذعان مجموعة من المرؤوسين أو التابعين لنفوذ القائد وهي القدرة على جعل مجموعة المرؤوسين ينفذون ما يديره القائد وهي القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد في قبول وتوجيه نشاطهم بطريقة منظمة وهي إستقطاب قدرات الآخرين من أجل تحقيق الأهداف بحماسة وهمة وثقة وهي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون القائد من خلالها قادر على التأثير الإيجابي في السلوكيات وتساعد المرؤوسين وتوجيههم جهة معينة.

القيادة من وجهة نظر (سليمان وعلي،2015)هي "فن القدرة والمهارة في التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"، فالقيادة هي أيضاً حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية، وكما عرفها اوردتيدي: "بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون

فيه"، وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

أشار (الخطاف، 2007) أن الوصول إلى القائد المبدع من خلال مراجعة جملة خصائص أهمها خصائص شخصية مثل تراكم الخبرة والثقة بالنفس والآخرين وإعتماد الديمقراطية في العلاقات، إضافة إلى الصدق والوضوح وروح المبادرة والإبتكار والمتابعة المنظمة ومرونة التصرف المتباينة.

القيادة كما ذكرها (ماضي، 1995) تحديد سلوك الأفراد والجماعة وسيادته على العمل وإتخاذ القرار والقدرة على التعبير عن الرأي، وأجمع العلماء أن لب وجوهر فاعليات عملية القيادة في التأثير المتبادل بين القائد والأتباع، والقيادة الناجحة هي التي تستطيع التأثير على سلوك الأفراد، لتقوم بمهمتها في توجيهه والإرشاد، وتحقيق أهداف الجماعة، والعمل على تنميتها وتماسكها والمحافظة على قوة بنائها.

حيث أضاف (طشطوش، 2008) القيادة عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب. أما وحسب المفهوم الإداري فإنها تعني "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وعرفها (لهلوب، 2014) أن القيادة صفة من صفات النشاط الجماعي فلا يمكن للفرد أن يصبح قائداً دون أن يكون هناك جماعة، والدور الذي يقوم به الفرد هو مساهمته بالعمل في موقف جماعي معين وعلى ذلك فحيثما توجد الجماعة توجد القيادة. وأيضاً عرف القيادة بأنها الأنشطة التي تؤثر في الناس لعمل ما في وسعهم بإداراتهم لتحقيق هدفهم، وهي كذلك تعاون متبادل بين جماعة، من خلاله يستطيع شخص لديه مهارة يمكنه تحقيق هدف الجماعة وتقديم المشورة.

### ذكر (الجنابي، 2012) طبيعة القيادة:

إحتل القائد دائماً دوراً أساسياً في نظرية الإدارة، كانت هناك عدة محاولات لتعريف نوع القائد، أوصاف القائد، ومنها أنه الشخص الذي يمكن أن يتولى القيادة في أي مكان وتحت أية ظروف، وكان هنالك إحساس بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وفي العقود الحالية تم إجراء العديد من البحوث في متطلبات السلوك القيادي حيث تم إكتشاف أنه لايمكن أن تكون هنالك صفة جاهزة سهلة في الخصائص البشرية للنجاح القيادي وكان الإستنتاج العام هو أن القيادة عبارة عن علاقة بين عدة عوامل متشابهة ومعقدة بدءاً من القائد والمرؤوسين والظرف، وأن ذلك كله يسهم في التأثير على سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف، وهذا يتطلب بالضرورة أن يكون القائد بارعاً في قيادته لإقناع مرؤوسيه وإستمالتهم وحفزهم لتحقيق الهدف خاص وأن القيادة أصبحت في جانب أساسي منها رغبة حقيقية من المرؤوسين في تقبل التأثير التوجيهي للقيادات.

## 2/3/2 تناول (العلاق، 2009) مهارات القيادة كالآتي :

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد- التابعون-الموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

### 1. المهارات الفنية :

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه إستعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

### 2. المهارات الإنسانية :

ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

### 3. المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

### 4. المهارات الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

## 3/3/2 نظريات القيادة كما إستعرضها(السقاف، 2015):

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزوايا التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الإجماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي إنعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لإختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في إتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي، وإن كان يخلق نوعاً من الإختلاف في بعد من أبعاده لكنه سيُسهم في سعة أفق

المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة، وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمّل فيما ينبغي أن يكون، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينة أو أنه متعلق بطرف معين يزول بزوالها أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فأن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبه أو موروثه، مرتبطة بطرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة، هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل أو بآخر أن تجيب عليها النظريات القيادية، وقد إنقسمت إلى مجموعتين أهمها:

### 1. النظريات القديمة:

وتنقسم إلى نظرية الوراثة، نظرية الصفات الجسمية، نظرية التدريب .  
ومن عيوب النظريات الأنفة الذكر ( كنظرية الوراثة ) أنها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب ولأن الكثير من الصفات تكتسب إجتماعياً والتأثير في الغير لا يتأتى من توفر الإمكانيات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصها إضافة إلى نوع الطرف والموقف في محل القيادة، أما النظرية الجسمية فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترتقي لمستوى النظرية في نظر البعض، أما بخصوص نظرية التدريب فضعفها يكمن في عدم قدرتها على إستيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب.

### 2. النظريات الحديثة:

وبدأت الدراسات العلمية الدقيقة للقيادة بالظهور قبل قرن واحد من الآن حيث ظهرت العديد من نظريات القيادة، ومن أهم نظريات القيادة الحديثة هي:

- النظريات التقليدية.
- النظريات السلوكية.
- النظريات الموقفية.
- الإتجاهات الحديثة في النظريات القيادية.

### النظرية التقليدية :

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية للبحث والإستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال، بإعتبار أن المدير القائد الذي يمتلك المؤهلات وصفات وخصائص معينة

يستطيع إستخدامها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة. إن أول هذه النظريات مثلت مدخلاً تقليدياً لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة إجتماعية إنسانية تجد لها تفسيراً بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية.

**النظريات السلوكية فيما ورد عند(الشريف،2004):**

إنطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن إستجابة العامل للإدارة تتم عندما يحقق حاجاته الإجتماعية والإقتصادية معاً، أن المنظمة وحدة إجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والذاتية وقد ساعدت الإنتقادات التي تناولت نظرية السمات على إستكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية،وعلى ظهور النظرة الإقتصادية السلوكية التي ركزت إهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية صرف القائد وماهية السولكيات التي يظهر أثناء عملية القيادة.

**نظرية الرجل العظيم كما تناولتها دراسة(الديب،2012):**

حيث تعتمد هذه النظرية على وجود أفراد يولدون عظماء، لذلك فهم الأحق بالقيادة، حيث إستندت الأفكار في هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الإغريقية والفرعونية والفينيقية التي كانت تميز بين البشر بإعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، وتفترض هذه النظرية إمتلاك القائد مواهب وقدرات غير عادية يعمل على قيادة مؤسسة من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية، تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكان للجماعة، بل يشجع الجماعة على السلبية لأن المطلوب في هذه الحالة هو الخضوع والطاعة وعلى إخلاص القائد وقدرته على تفضيل مصالح الجماعة على مصالحه الشخصية، كما يعتمد القائد هنا على عنصر الولاء له من جانب مرؤوسيه أكثر من عنصر الكفاءة حيث يسعى إلى تكوين سياق بشري حوله يمنع من الإتصال بجماعته وذلك لإعتماده على معاونيه ومستشاريه،والقائد هنا غالباً ما يبقى في موقع طالما بقي حياً.

**ذكر(السفان،2015) نظرية السمات:**

تعد نظرية السمات في القيادة من النظريات السائدة، وتبحث هذه النظرية عن الخصائص الشخصية والإجتماعية والذهنية التي تميز القادة عن غيرهم، يرى الباحث أن القادة أمثال هتلر وغاندي ولنكولن ونابليون يملكون من الصفات المتميزة ما يجعلهم متفردين عن أقرانهم وأن هذه الصفات تكون مستقرة ودائمة لديهم. وتشمل السمات المهمة للقادة الذكاء والهيمنة والثقة بالنفس والطاقة والنشاط المعرفة وغيرها.

إن نظرية السمات تفترض وجود ارتباط بين القيادة الفعالة من ناحية وبين خصائص شخصية القائد من ناحية أخرى، بالإمكان دراسة كل منهما، وعليه فإن (نظرية السمات) تقدم أساساً يمكن إستخدامه في إكتشاف العوامل التي تتبني عليها مفاهيم القيادة الفعالة، وعليه فإن تحليل سمات أو خصائص شخصية القائد أو ربطها بالفعالية الإدارية، أمر يتضمن إستخدام وتطبيق منهج السمات دراسة القيادة وبشكل عام إختلفت وتعددت السمات أو الخصائص التي تمت دراستها من بحث لآخر.

#### ذكر (أبوسن، 2014) سمات أساسية لنجاح القائد الفعال وهي:

1. إهتمام القائد بعمله وطموحه ورغبته في الإنجاز ومبادره وقوة عزمته.
2. أن يكون محفزاً للقائد الذي يريد أن يقود ينبغي أن يتحلى بصفة الإجتماعية والرغبة في تحمل المسؤولية ودفع العاملين للإنتاج.
3. الأمانة والتجرد: القائد الفعال هو الشخص الأمين الصادق الذي يعمل ما يلتزم به أمام الآخرين.
4. الثقة بالنفس: وهي أن يكون القائد مقدماً وقادراً على إتخاذ القرار وتحمل المخاطر برياطة جأش وشجاعة متناهية.
5. القدرة على التحليل والتحلي بالذكاء وسرعة البديهة والحكم الرشيد: لا يشترط أن يكون القائد عبقرياً ولكن لابد أن يتحلى بالذكاء والقدرة على وزن الأمور إتخاذ القرار الرشيد وحسن التقدير والقدرة على التفكير الإستراتيجي.
6. المعرفة الفنية المتخصصة ينبغي أن يتحلى القائد بالمعرفة التخصصية والخبرة العملية في مجال عمله ليكون مرجعاً لغيره من العاملين.

#### وضح (السقاق، 2015) النظريات السلوكية:

بعد أن فشلت نظريات السمات إتجه الإهتمام والتركيز إلى مداخل، من أهمها مدخل سلوك القائد لمعرفة الإسلوب الفعال للقيادة، فقد قام العديد من الباحثين بتحديد هذه السلوكيات وتوصلوا إلى تحديد بعدين رئيسيين لسلوكيات القائد هما :

1. كيفية إنجاز القائد لعمله.
  2. كيفية معاملة القائد لأفراده.
- ومن أهم هذه النظريات المبنية على سلوكيات القائد ما يلي:
1. نظرية النظم الإدارية في القيادة.
  2. نظرية البعدين.
  3. نظرية ليكرت - النظم الإدارية.

4. نظرية الشبكة الإدارية.
5. نظرية الأبعاد الثلاثة.
6. نظرية المسار نحو الهدف .
7. نظرية الخط المستمر في القيادة .
8. نظرية القيادة التحويلية.

#### النظرية الموقفية كما ورد عند (القطارنة،2017):

لقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلائم ما بين يقتضيه الموقف والقرار المتخذ، وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه، هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين، سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخالصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

يشير (عمار،2015) بما يقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد. وتقوم هذه النظرية على فلسفة مؤيديها أن الظروف هي التي تنتج القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، ولهذا لا ترتبط القيادة بموقف أو ظرف قيادي معين. وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد على أساس صفاته الشخصية وحدها، وإنما تعزو نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية، كما ترى هذه النظرية أن ما يصيب القائد من نجاح يعتمد إلى حد كبير على حسن تصرفه حيال المواقف المختلفة، فالمواقف هنا هي التي تبرز القيادات، وتكشف عن الإمكانيات الحقيقية في القيادة.

**نظرية القيادة التبادلية :**

ومع بداية السبعينيات من القرن العشرين، ظهرت النظرية التبادلية والتي تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء. وتؤكد أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل، ويعتمد القائد التبادلي على عاملين أساسيين هما: المكافآت الظرفية أو الموقفية، والإدارة بالإستثناء.

#### نظرية القيادة التحويلية كما تناولها(الرقب،2010):

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي إحتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من

المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقه الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الإلتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

مهدت القيادة الموقفية لظهور النظريات التبادلية عام 1978م إذ تؤكد هذه النظريات على أهمية العلاقة بين القائد والعاملين وطبيعة العلاقة التبادلية فهي تشكل أساس قدرة القائد على توجيه العاملين وفاعليته في القيادة والنظريات التي تتبنى مبدأ التبادل نمطين هما: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

عرفت القيادة التبادلية بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين إذ يتم الإتفاق بين القادة والتابعين بشكل علني أو ضمنى على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية أو زيادة في الراتب مثلاً بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للإداء غير المرضي كالنقل التأديبي أو الطرد مثلاً وبمعنى آخر يقوم القائد بمكافأة التابعين أو معاقبتهم إعتياداً على أدائهم تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فإما أن تكون إستدلالية بنائية إذ يعد القائد بمكافآت للأداء المرضي ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء أو علاجية تتعلق ببحث القائد على الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها.

وقد تناول الباحثون في الفكر الإداري المعاصر أبعاد القيادة التبادلية في العديد من أعمالهم وهي كما يلي: المكافأة المشروطة: أي أن يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافآت التابعين ذوي الأداء الجيد بإستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح إمتيازات خاصة.

الإدارة بالإستثناء: أن يقوم القائد بالإجراءات التصحيحية والتعزيز السلبي وتقسّم إلى قسمين : الإدارة بالإستثناء(نشطة): عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لإتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها.

الإدارة بالإستثناء (ساكنه): عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج وإكتشاف أنها: غير مطابقة للمعايير بحيث تتم الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد (الغزالي،2012). وضعت نظرية القيادة التحويلية من قبل (burns، 1978) حيث أعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة الممارسة من فترات طويلة، منقحاً السمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعالة في أعماله، فلقد كان (burns) أول من إقترح أن القيادة إرتباط في العلاقة بين وضمن كل من التحفيز والموارد من جهة، والقيادة والمرؤوسين من جهة أخرى، أي تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة(الرقب،2010).

## 4/3/2 وضح (صبري، 2009) مفهوم القيادة التحويلية:

يطلق مصطلح " قائد " على إنسان ما يعمل في مجال معين أمر غير مستغرب في أيامنا، فكثيراً ما نسمع كلمة " القائد" تطلق (بحق أو بغير حق) على بعض العاملين في كل المجالات، غير إن القيادة الحقيقية التي نعنيها تتجاوز تحقيق الأهداف الإدارية التقليدية إلى التأثير على نفوس الأفراد وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا ليصلوا إليها بمجرد التوجيهات الإدارية العادية في إطارها التقليدي.

وأصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساس لدراسة القيادة وقد إستخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (burns، 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. ويعد هذا المفهوم بديل متطور للقيادة التقليدية والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين، والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعهم وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة، والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح، وتسعي القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الإحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

كما عرف (صبري، 2009) بأن القائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والإستقامة، ويسمى burns تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم، وقد ميز burns بين نوعين من القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، فالمبدأ الرئيسي لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس، حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شئ ذو قيمة، وأضاف (حماد، 2011) هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية بإستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل

الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.

كما تتفق مع (العسكر، 2014) ذلك في أن القيادة الحويلية تهدف إلى دفع الموظفين إلى تحقيق الأهداف من خلال تنمية وتغيير الأداء وتمكينهم من قيادة أنفسهم، وتحفيزهم إلى الإهتمام بما يفيد مجموعة العمل، والسعي إلى تحقيق مستوى عال من القدرات بهدف الإرتقاء بعملهم الوظيفي، لذلك يتميزون بقدرتهم على التأثير في الآخرين ويكونون قدوة لمرؤسيهم، ويهتمون بجميع من يرأسونهم، وبهيئون مناخاً وظيفياً مناسباً للإنتاج، ويشجعون على التواصل ذا الإتجاهات المتعددة، وقد عرف (سيد، 2013) القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز العاملين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية". وينظر للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحواجز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤسين فكرياً وإبداعياً وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكوين جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. وأشار (الغزالي، 2012) تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير في المنظمة لمواجهة التطورات في

البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية:

1. توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

2. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.

3. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

وذكر (الزعيبي، 2013) لقد نالت فكرة القيادة التحويلية شهرة واسعة بين الباحثين في القيادة بسبب إختلافها النوعي عن القيادات الأخرى. والقائد التحويلي يحفز التابعين ويثير إهتمامهم من خلال رفع مستوى التوعية لديهم عن أهمية الرسالة المنظمة وقيمها وأهدافها الأمر الذي جعلهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية إلى المصلحة العامة، إذ يرتبط التابعين برؤية المنظمة وثقافتها إرتباطاً قوياً، مما يرفع مستوى الدافعية لديهم ويزيد من مستوى أدائهم. ويكون القائد تحويلياً عندما يكون وعياً واضحاً ومحدداً عن رؤية المنظمة، وعندما يحفز التابعين ويستشيرهم كي يتجاوزوا المصالح الذاتية من أجل المصالح العامة، ويدعم حاجاتهم من أجل تحقيق الذات وتعزيز النضج الأخلاقي لديهم، فالقيادة التحويلية تهتم بالقيم الكبيرة كالحرية والمساواة والعدالة والأخوة، وتسعى لتغيير إتجاهات الأفراد من الذاتية إلى الغيرية.

والقيادة التحويلية لها التصاق عاطفي وتطرف فكري وتحول جذري في شخصيات الأفراد الذين إرتضوا الإرتباط بذلك القائد، والقائد التحويلي هو ذلك الإنسان القادر على تحويل الأتباع وتغيير أحلامهم ورؤاهم وتبديل أولياتهم وأهدافهم. فالقيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه (صبري، 2009). كما عرف (الزعيبي، 2013) القيادة التحويلية بأنها: نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع التابعين على المشاركة في بلورة رؤية مستقبلية وتحديد أهداف واضحة واقعية للمنظمة. ويسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير، التطوير، والتنمية الإدارية باستمرار ويبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية تقوم على التفاهم، و الحوار البناء، والمشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة.

ذكر (الرقب، 2010) أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث إلى التابعين حول كيفية الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الإعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزر بالآخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين. والقيادة التحويلية تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. حيث أضاف (الساعاتي والمساري، 2015) إلى أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى ارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل. التأثير المثالي كما عرفها (الشنطي، 2016): قدرة القائد على كسب ثقة وإحترام وتقدير التابعين وإعتباره كنموذج وقدوة حسنة بحيث يقوم الأتباع بتقليد القائد والإنصياع برغبة لكل مطالبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا ويمتلكون الثقة بالنفس والقوة والكفاءة العالية ويستبعدون استخدام القوة لتحقيق مكاسب شخصية .

يوضح (ألغالبى و وائل، 2010) بأن القيادة التحويلية تعد مدخل من المداخل الحديثة في الفكر الإداري إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد (Burns) في كتابه "Leadership" الذي أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة مؤثرة وغالباً لا تستمر طويلاً. وقد وصف بيرنز كما ذكر (مفلح، 2005) القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي القيادة التي تبين فيها علاقة التبادل على أساس

العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الإتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.

والقائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين الى قادة، إنه قائد إجرائي معزز ومقوي فهو قائد إجرائي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدون عملهم بأحسن ما يمكن من التميز، والقيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز هي القيادة الأكثر تعقيداً ولكنها الأكثر قوة ويضيف أيضاً أن هذا النوع من القيادة يكون ضرورياً عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين وهو يتطلع أيضاً إلى إمكانات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة إضافية في الفرد.

### 5/3/2 نشأة القيادة التحويلية :

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد (فضلاً عن التابعين والموقف). وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد ونظرية القيادة التحويلية.

أورد (الغامدي، 2011) أن في عام 1978، كتب الباحث جمس بيرنز (James Burns) كتاباً مهماً أسماه القيادة "Leadership" وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيهم أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير، الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية وبنى هذا السلوك على الإعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية. والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع "كالراتب والإجازات"، لذلك يمكن القول إن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية.

أوضح (جمعان، 1433) أن الفضل يعود في ظهور القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني التي إمتدت من عام 1984 م إلى عام 1990 م وقد وصفها لنقر التغيير في دور المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم المحول، ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن يصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه بيرنز

بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم.

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع إهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة.

### 6/3/2 تناول (الزعيبي، 2013) أهمية القيادة التحويلية :

إن القيادة التحويلية فكرة موجهة نحو أهداف جوهرية وهي عملية إلهام الآخرين ليعملوا بطريقة متناغمة من أجل بناء منظمات على قاعدة قيمة. والقيادة التحويلية تحدث تغييراً جوهرياً في التابعين. وهي تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها مقتدرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية. فالمنظمات المعاصرة في جوهرها حاجات العاملين والمتعاملين فيها ورغباتهم متجددة ومتغيرة، مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائصاً وقيماً ومعتقدات تختلف جذرياً عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون مقتدرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات، ونظم المعلومات، القيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية. فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحلى بالمرونة، والإبتكار وتعتمد إستراتيجيات واضحة للتغيير والتميز.

تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للإداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التربوية، أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وتعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم المواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (الشريفي والنتح، 2010). لعل أهمية القيادة تتأتى من دورها الفعال في الحياة بجميع نواحيها ولزومها في إدارة دقة الحياة المنتظمة في أي مجتمع أو جملة من البشر .

## ومن أساسياتها الآتي:

1. أنها تحقق الأهداف المنشودة .فيدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف .
2. تمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية.
3. تمثيلها للفكر الإستراتيجي والرؤية الإستراتيجية والإستشراقية للمستقبل.
4. تحفيز وعدم الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم.
5. تقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل المشكلات ومعوقات العمل.
6. التنمية البشرية الشاملة للأفراد ورعايتهم والمحافظة عليهم والإستثمار فيهم بإعتبارهم رأس المال الحقيقي.
7. المتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة المحيطة ببيئة العمل وإستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة.
8. توحيد وتنظيم جهود الأفراد، وتنسيقها من أجل حسن سير العمل وتحقيق أهدافهم (السقاف،2015).

## أهداف القيادة التحويلية :

و تناول (الشريفي والتتح،2010) أهداف القيادة التحويلية في المدرسة بما يأتي:

- مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي، على بناء ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية.
- تعزيز نمو المعلمين من خلال تعزيز أهداف النمو المهني .
- مساعدة المعلمين وسائر أعضاء المجتمع المدرسي على حل المشكلات حلاً تعاونياً إيجابياً.

كما ذكر (محمد،2014) عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن:

1. القيدة العقلانية.
2. القيادة الإصلاحية.
3. القيادة الثورية.
4. القيادة البطولية.
5. القيادة الأيديولوجية.

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة بينها، يمكن بعضها بشئ من التفاصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

مصطلح القيادة العقلانية : يستخدم للإشارة إلى تبنى معارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرًا، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية

الأفكار ويعمل على توحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلائياً، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. تعد القيادة الإصلاحية أكثر أنماط القيادة ذات مهارات أساسية إستثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج، ولكن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع.

أما القيادة الثورية تعني إحداث تطور شامل في النظام الإجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة، وهي مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ونشر الإلتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.

### 7/3/2 ذكر (الغامدي، 2011) مبادئ القيادة التحويلية كالآتي:

**مبادئ القيادة التحويلية كما يلي :**

#### 1. النظر للمنظمة كنظام:

إعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

#### 2. إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:

الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف وكيفية إستغلال الموارد البشرية الإستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سراً.

#### 3. تأسيس نظام إداري:

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة بإعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب إستبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

#### 4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الإرتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

#### 5. تمكين الأفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لإختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

## 6. تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

## 7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

## 8. بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

أشار(علي والياسري،2009) إلى أن دور القائد على وفق المنظور التقليدي الذي يتضمن مداخل (السمات، والسلوك، الموقف) يقتصر في التأثير على العاملين لإنجاز الأهداف المنظمة، في حين يشتمل دور القائد على وفق المنظور الحديث الذي يتضمن مداخل (الكارزمية والتحويلية) على توفير بيئة إيجابية ليساعد العاملين ويحفزهم على تحقيق الأهداف، وسيتم تناول القيادة التحويلية ضمن المدخل الحديث، ذلك لإتصافها بالقدرة على التغيير والإبداع نحو الريادة، أن القادة التحويليون هم وكلاء تغيير قادرين على تحفيز العاملين وإقناعهم بالرؤيا الجديدة ومساندون إياهم بإنشاء عمليات منظمة جديدة، وهو ما ينسجم مع أهداف وتوجهات البحث في القدرة على تحسين أداء العمليات.

## 8/3/2 خصائص القيادة التحويلية :

تتميز القيادة التحويلية كما تناولها(الشيخ،2017) بعدة خصائص منها:

1. الكاريزماتيكية: وهي طبيعة السلوك الذي يصدر من القائد حيث يجعله ذا شخصية جذابة، وقد ذكر (Bass،1985)، أن القيادة التحويلية تحتوي على الكاريزما في الإطار المفاهيمي لها ولكنها لا تقتصر على القيادة الكاريزمية وهذا يشير إلى أن الكاريزما وحدها ليست كافية لتفسير وتوضيح عمليات القيادة التحويلية.
2. الرؤيا وهي المستقبل الجذاب والمثالي للمنظمة المراد تحقيقه.
3. التمكين وهو القدرة على تحفيز الأفراد و شحن الطاقات وتمكين الآخرين مما يؤثر على المبادرة في تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة لأن بالتمكين يصبح الأفراد ملتزمين في العمل بشكل أكثر ويأخذون على عاتقهم أولوية العمل ويبذلون أقصى ما لديهم لإنجاز الأعمال المطلوبة.

4. التغيير وهو يشتمل على التغيير في الإستراتيجية والهيكل والسلوك لذلك يكون التغيير شاملاً كما أن دور القائد في تهيئة الأفراد نحو التغيير وتقبله وتخفيف مقاومتهم له.

وهناك مجموعة من الخصائص الملازمة للقيادة التحويلية كما أوردها (الغزالي، 2012):

1. أن يشير القادة انهم وكلاء تغيير.
  2. أن يكونوا أفراد لديهم رؤى مستقبلية ولديهم مستوى مرتفع من الثقة بالنفس.
  3. القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة.
  4. القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين.
  5. أن يمتلك القادة التحويليين مهارات إدراكية مرتفعة .
  6. أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين .
- عندما تتوفر هذه المجموعة من الخصائص والسمات لدى القادة التحويليين فإنها تجعلهم متميزون عن القادة غير التحويليين أو التقليديون وهذا ما توضحه المقارنة التالية بين القادة التحويليين والقادة غير التحويليين.

**حدد (الغزالي، 2012) مهمات القيادة التحويلية كالآتي:**

1. إدراك الحاجة إلى التغيير:
- ويظهر من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، إستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير إحتياجاتهم. وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي . كما يتصرف على ضوء القيم والاخلاقيات الاجتماعية وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

2. صياغة الرؤية والرسالة :

إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، والرؤية اساس لعلمهم، وبشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح.

والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيققق للجميع نقلة حضارية ستحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة.

### 3. إختيار نموذج التغيير ومسارته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة. ويؤكد أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي ويشير إلى أن الرؤية توضح الإتجاه للتغيير وتحفيز الأفراد لإتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد، كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم بعضاً، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

### 4. صياغة الإستراتيجية الجديدة:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعه والفرص المتاحة ونقاط القوة والضعف ويكون بإستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لإستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

### 5. تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة:

أن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية، لا يمكن أن تتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب إلتزاماً برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة، وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤيا والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها فنجاح التغيير على مدى إلتزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة والحصول على الولاء وإلتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

### 9/3/2 ذكر (سيد، 2013) مزايا القيادة التحويلية كالاتي:

يتمتع القادة التحويليون بالعديد من المزايا من بينها تمكين العاملين لعمل أفضل ما عندهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعد القائد التحويلي نموذجاً يمتلك قيمةً سامية، فهو يستمع لجميع وجهات النظر

لتطوير روح التعاون داخل المنظمة، ويعمل على بناء رؤية واضحة، وتوزيع الأدوار بين العاملين، ويمارس دوره بوصفه وكيل داخل المنظمة من خلال قيامه بوضع طرق البدء بعملية التغيير والعمل على تنفيذها. وترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق إرتباطاً وثيقاً، وأن الأفراد (القادة) الذين يظهرون خصائص هذا النوع من القيادة، تتكون لديهم مجموعة من القيم والمعتقدات، ويكونوا فعالين في تحفيز أتباعهم على العمل بوسائل وطرق تساند المصلحة العامة، بشكل من مساندة المصلحة الشخصية فضلاً عن ذلك فإن القيادة التحويلية تؤكد الترابط الذي يرفع من مستوى الدافعية ومستوى الأخلاق لدى القادة والأتباع.

**أورد(الشريفي والتتح ،2010) أخلاقيات القيادة التحويلية:**

تقوم القيادة التحويلية على أساس أخلاقي من خلال الإلتزام بالأخلاق والقيم، وقد عبر بيرنز(Burns,1978) عن ذلك بقوله: "من أجل أن تكون قائداً تحويلياً يجب أن تكون أخلاقياً. إذ يعمل القائد التحويلي الأخلاقي على تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم. إن القيادة التحويلية هي إطار مفاهيمي يرتبط بالتطور الأخلاقي للقادة بإفتراض أن القادة التحويليين هم على درجة عالية من التطور الأخلاقي، ولديهم دوافع داخلية تحكم تصرفاتهم، وقراراتهم وممارساتهم القيادية، ويعرفون الفرق بين الخطأ والصواب، ويخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة والإجراءات، ويتمتعون بدرجة عالية من الرقابة الذاتية، ويعيشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي.

**10/3/2 وظائف القائد التحويلي:**

**حدد (حماد ،2011) وظائف ومهام القائد التحويلي:**

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام :  
أولاً: إدراك الحاجة للتغيير :

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.  
ثانياً: صياغة الرؤية والرسالة :

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والإلتزام بها.

ثالثاً: إختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

**ذكر (الرقب، 2010) أنواع القادة التحويليين:**

إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع وكذلك في قيم وإتجاهات التابعين وبناء عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات وفي البيئات المضطربة والمتقلبة وذلك لأنه يبحث عن أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهة الخطر.

ولقد قام بالترقية بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين وهما:

1. القائد التحويلي المصلح:

هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الإتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة.

2. القائد التحويلي الثوري:

هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة. فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.

**11/3/2 خصائص القائد التحويلي كما ذكرها (الغامدي، 2011):**

ومن خلال البحث في حقل القيادة إتضح لنا سبع خصائص محددة من وجهة نظرهم تفرق بين القادة التحويليين وغيرهم من القادة وهي:

1. **وكيل تغيير:** يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغييرات.

2. **التشجيع:** القادة التحويليون مستعدون وقادرون على إتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة، فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرضٍ.

3. **الإنفتاح والإيمان بالتابعين:** في علاقته بالتابعين، يتسم القائد التحويلي بالإنفتاح والصدق والإستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر. ويرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً.

4. **القيادة بالقيم:** يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.

5. **التعليم المستمر:** يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للإستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية. وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.

6. **القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات تقريباً الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعد مهماً لأبعد الحدود.

7- **الرؤية :** القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، ف لديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، وإستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.

**كما أشار (صبري، 2009) أن هناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليون منها:**

1- **الإهتمام الفردي:** إذ يهتم القائد بإحتياجات المرؤوسين والتعامل مع المرؤوسين على مستوى فردي.  
2- **سحر الشخصية:** حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة والإحترام والفخر وتوضيح الرؤية.

3- **التحفيز الفكري:** حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين.  
كما أن هناك صفات أخرى منها.

- إمتلاكهم الشجاعة الفائقة، كما تكون لديهم الثقة والإيمان بالمرؤوسين وقدراتهم.
- يمتاز القادة بأنهم يمتلكون رؤيا مستقبلية وهم عاشقون للتعلم الدائم.

**كما يمتاز القادة التحويليون بما يأتي :**

- الإلهام إذ يقوم التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية.
- العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأني.

يتضح من ذلك أن القادة التحويليون يمتلكون مهارات وصفات غير إعتيادية كما نفهم أن للقادة التحويليون سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منشأتهم وذلك يعني إنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما ستكون عليه الحال بعد ذلك.

أن السلوك القيادية يشتمل على ثلاثة ركائز هي:

### 1. الرؤية:

هو السلوك الأكثر أهمية ويعبر عن قابلية القادة على تطوير الرؤى والتي في النهاية تؤدي إلى تلاحم المرؤوسين مع بعضهم.

### 2. الصياغة:

أن القادة التحويلين دائماً يصيغون رؤيتهم عن طريق الإيضاح للعاملين عن تصميم جديد للعمل من أجل أن يكون المرؤوسين أكثر فهماً للغيرات البيئية الجديدة.

### 3. إدارة الإنطباع:

وذلك عن طريق مراقبة القادة لإنطباع المرؤوسين التي يشكلونها بخصوص القائد، فالقائد بهذا التصرف يقوم بسلوك يجعله جذاباً بالنسبة للآخرين.

إن القادة لا يحتاجون إلى رؤية بحد ذاتها، ولكن لا بد لهم أن يمتلكوا قدرة لإيصالها إلى الآخرين (المرؤوسين) من أجل تسهيل ودقة تنفيذ المهام التي يكلفهم بها إضافة إلى نيل قبولهم ودعمهم لمتطلبات الرؤية التي يتبناها القائد، إضافة إلى خطة وحث المرؤوسين لبلوغها (صبري، 2009).

### 12/3/2 متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية :

يقوم القادة التحويليون بدور محوري في صياغة القيم والثقافات للمؤسسات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية، والتفاعلية ومن هذا المنطق يتعين على القادة التحويليين في عالم إمتلاك المهارات اللازمة التي تساعد على صياغة القيم وقيادة التغيير.

وعند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات، والمهارات اللازمة للقائد الإداري حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية إعداد جيداً متكاملماً مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكيد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري ومنها ما يلي:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- إستيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات وتطور أساليب الإتصال بما يخدم المؤسسة.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة.

- تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة والتطوير الذاتي عند الموظفين.
  - كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية في إطار عولمة القيادات الإدارية ومن تلك المهارات والقدرات ما ذكر هكوزس وبوسنر.
  - ضرورة توفر القدرات على إستيعاب التحولات الإقتصادية والتحديات المستقبلية.
  - القدرة على المبادأة والإبتكار والإبداع.
  - القدرة على مواجهه المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
  - القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
  - القدرة على تدقيق تلك القرارات بكفاءة وفعالية عالية وجودة عالية.
  - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
  - القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجية اللازمة للمؤسسة والإلتزام بها (أبوهادف، 2011).
- ولكن يجب بذل جهد واعى لتبني النمط التحويلي، فهم أساسيات القيادة التحويلية والعناصر الأربعة لها هو مدخل لتطبيقها كما ذكرها (الرقب، 2010) يجب على المدير التحويلي إتباع ما يلي:
- تمكين الأتباع لعمل ما هو الأفضل للمنظمة.
  - السماع لكل وجهات النظر لتطوير روح المشاركة.
  - علم رؤية للمنظمات بالإشتراك مع الموظفين.
  - وضع أمثلة لكيفية تطبيق التغيير.
  - مساعدة المنظمة عبر مساعدة الآخرين في التبرع للمنظمة.
- وفيما يلي تناول(حماد، 2006) عدة عناصر تعوق نجاح القائد التحويلي في بناء فريق عمل فعال :**
1. إخفاق القائد التحويلي في الإستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
  2. ميل القائد إلى السيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.
  3. سوء إدارة الأفراد وعدم القدرة على الإحتفاظ بفريق فعال.
  4. إفتقار القائد إلى النزاهة والشخصية القيادية، فالمرؤوسين يفقدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله.
  5. غياب الذكاء الإجتماعي، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة.
  6. عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق، فهو بحاجة إلى معرفة وفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد مرؤوسين، كما يجب أن يعرف القائد مرؤوسيه كمجموعة متفاعلة وليس مجرد عدد من الأفراد.

7. إخفاق القائد في منح مرئوسية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الغير.

**أبعاد القيادة التحويلية (الرقب، 2010):**

**التأثير المثالي :**

هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج الدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عالياً يحتذي بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين. فالقائد الكاريزمي يتوفر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الإرتقاء بقيم المرؤوسين من خلال الرؤية المثالية والإحساس بالرسالة وعدم إستخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.

وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والإلتزام والإعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد وكثيراً ما تربط القيادة الكاريزماتية يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة .

إن المرؤوسين بطبيعة الحال يسعون لإثبات انفسهم وهم مستعدون لبذل جهد إضافي للحصول على مقابل لأدائهم الجيد، فأهداف المرؤوسين مليئة غالباً بمفاهيم ذاتية وشخصية، لذلك على القادة التحويليين القدوة أن يعتبروا أن حاجات ومنافع المرؤوسين أعلى وقبل إحتياجاتهم، وأنهم مستعدون للتضحية بهدفهم الشخصي في سبيل الآخرين.

**الحفز الإلهامي:**

إن الحديث في القيادة الإلهامية كان أمراً غير مسموح به، بل كان التأكيد على التعامل مع صفات مأموسة للقيادة بالمشاركة ، في حين كان تجاهل لكيفية ان القادة يدفعون ويلهمون مرؤوسيهم. إن القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للحفز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها إلى جانب قدرتهم على الإرتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين.

ويعمل القادة التحويليون على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين وذلك من خلال الإتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثهم عن المستقبل بتفائل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تتجزء فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلون متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات وإغتنام الفرص الجديدة.

وأن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد الحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي:

أ. اللغة: وهي الشكل المتكامل للإتصال والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ب. الرموز: وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.

ت. الصورة الذهنية: وهي إنطباع صورة الشيء في الذهن.

### الحفز الفكري:

ويشير إلى إبتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالإلتزام الكامل من قبل التابعين.

ويعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الإبتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الإنتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحدث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل. وبالتالي ومن خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الإعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة للعمل وإن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤدونه.

### الإعتبرات الفردية:

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي إهتمام شخصي لكل مرؤوس. وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات.

ولقد أكد أن الإهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثار من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والإتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسئولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون الإنتباه حول تطوير مرؤوسيههم بإتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً على الأهداف الممكن تحقيقها.

**غن هناك مجموعة مؤشرات للإعتبارات الفردية كما تناولها (الرقب،2010):**

1. إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.

2. الإستماع الجيد للمرؤوسين.

3. تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

4. الترويج لفكر التطوير الذاتي.

**وقد تناولت دراسة ( الزعبي،2013) أربعة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية التي تتمثل في :**

**1. الجاذبية (التأثير المثالي):** إذ تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. لكونه نموذجاً مثالياً لهم يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الإلتزام للأهداف التنظيمية، وإستنارة روح الفريق من خلال الدافعية والنمذجة.

**2. الإستنارة الفكرية:** وفيها يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين. ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

**3. الإعتبارات الفردي:** وفقاً لهذا البعد يظهر مدير المدرسة الإهتمام بحاجات المعلمين الفردية وإيجاد المناخ الداعم لإشباعها، ويتفهم مشكلاتهم، ويبدل الجهد الدؤوب في مساعدتهم على مواجهتها، لتشجيعهم وتنمية مقدرتهم على تحقيق التنمية المهنية لإنجاز المهمات التعليمية المناطة بهم بأعلى درجة من الإبتكار.

**4. الدافعية الإلهامية:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتصف أسلوب الإلتزام، فالأهداف التنظيمية وإستنارة روح الفريق من خلال حفزهم وإثارة الحماسة لديهم.

**كما وضح (الغزالي،2012) أبعاد القيادة التحويلية في ما يلي :**

**التأثير المثالي:** قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام و تقدير التابعين و **عده** المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والإنصياع برغبة لكل مطالبه.

**الإستنارة الفكرية:** إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

**الإعتبارية الفردية:** قيام القائد بإيلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين .

**التحفيز:** العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والإلتزام بالأهداف التنظيمية. **التمكين:** أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية والإفتراض الرئيس فيها أن سلطة إتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم وإحتياجاتهم.

**أبعاد القيادة التحويلية التي تناولتها الدراسة الحالية:**

**القيادة التحويلية:**

القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد إلتزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (الغامدي، 2011).

**الإستناره الفكرية:**

وفيها يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (الزعيبي، 2013).

**الإعتبارية الفردية:**

قيام القائد بإيلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين (الغزالي، 2013).

**التأثير المثالي:**

هو مقدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين وإستخدام الرموز وتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة (سيد، 2013).

**الحفز الإلهامي:**

ويقصد بها الممارسات السلوكية التي يقوم بها عميد الكلية أو رئيس القسم لدفع المرؤوسين وحفزهم، وإظهار المعاني والتحديات في الأعمال التي يقومون بأدائها وإذكاء الحماس وروح الفريق ودفع المرؤوسين وإثارتهم نحو المشاركة في رسم رؤية مستقبلية جذابة ينبغي تحقيقها، والعمل على وضع أهداف واضحة وعالية المستوى والإلتزام بالأهداف والتصورات المشتركة (أبوهداف، 2012).

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

المبحث الأول:

1/1/3 تمهيد:

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة وتنمية الإطار النظري، يتناول هذا الفصل من الدراسة المنهجية المتبعة لبلوغ تلك الأهداف وتم تقسيم الفصل إلى مباحث، المبحث الأول تناول الدراسة الإستكشافية، فيما تطرق المبحث الثاني إلى النظريات التي إعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج ، حيث أشتمل على نظرية الموارد ونظرية المسار، وتم بناء النموذج إعتماً على الأدبيات السابقة وكذلك أشتمل المبحث الثالث الذي تناول تطوير الفرضيات، كما تناول منهج ومجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات، بالإضافة إلى قياس المتغيرات واختبار صدق ودقة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

2/1/3 يتناول الدراسة الإستكشافية:

يتم اللجوء للبحوث الإستكشافية عندما لا يتوفر لنا كثير من المعارف أو المعلومات عن الظاهرة أو المشكلة التي ندرسها أو عندما لا تتوفر لنا معلومات عن كيفية حل القضية أو المشكلة المطروحة للبحث في الماضي، وفي مثل هذه الحالات فإنه ينبغي القيام عمل مكثف لتتعود على الظاهرة التي نحن بصدد بحثها، ونتعرف على ما يحدث قبل تنمية الإطار النظري للدراسة الكاملة، وتجري البحوث الإستكشافية بصفة أساسية للحصول على فهم أفضل لمشكلة البحث، نظراً لأنه لم يسبق القيام بعدد من البحوث في مجال الدراسة أو المشكلة، وربما ظهرت الحاجة إلى إجراء عدد من المقابلات مع من لديهم معرفة بالظروف التي توجد فيها المشكلة لتحسين فهم الباحث لها ولظروفها وفور الحصول على فهم جيد فإنه يصبح من الممكن إجراء مزيد من البحوث القوية. فإنه يتم إجراء البحوث الإستكشافية للحصول على مزيداً من الفهم للظاهرة التي يهتم بها الباحث، ولتحسين معلوماتنا خلال تحسين بناء النظرية وضرورة إجراء البحوث الإستكشافية(سيكران، 2006).

تم إجراء مقابلة على جزء من مجتمع الدراسة (القطاعات الصناعية) وتعتبر المقابلات إحدى طرق جمع البيانات ويمكن أن تكون مهيكلة أو غير مهيكلة، ويمكن إجراؤها وجهاً لوجه أو من خلال الهاتف. وغالباً ما يتم إجراء المقابلات غير المهيكلة للحصول على أفكار محددة من العوامل المهمة وغير المهمة المتصلة بمشكلة معينة، وتقدم المقابلات المهيكلة معلومات متعمقة عن متغيرات محددة مرغوب دراستها، لكي يتم تقليص حجم التحيز في الإستجابات، فعلى القائم بالمقابلة ان يقيم علاقة طيبة مع المستجيبين وإن يطرح

أسئلة غير متحيزة، وتتمتع المقابلات التي تتم وجهاً لوجه والمقابلات التي تتم خلال الهاتف بمحاسن عديدة. تقدم المقابلات وجهاً لوجه بيانات غنية، وتسمح بوجود فرصة لتكوين علاقة مع المستقيين، وتساعد على إكتشاف وفهم قضايا معقدة، ويمكن إستنباط ومناقشة كثير من الأفكار التي تساعد على إكتشاف وفهم قضايا معقدة، ويمكن إستنباط ومناقشة كثير من الأفكار التي يستعصى التعبير عنها خلال المقابلات (سيكران، 2006).

### 3/1/3 دراسة إستكشافية لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في السودان :

يصف هذا الجزء توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في السودان في القطاع الصناعي، يتضمن الوصف (مقابلة مع مديري إدارة الموارد البشرية في شركات التصنيع في السودان) وتحليل إجابة المقابلة لمعرفة إبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السودان، يشرح الجدول التالي تحليل المقابلة:

جدول ( 1-3-1 ) تحليل المقابلة

الابعاد	الشركة (A)	الشركة (B)	الشركة (C)	الشركة (D)	الشركة (E)	الشركة (F)	كلي
1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2	-	✓	✓	✓	✓	-	4
3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
كلي	4	5	5	5	5	4	

المصدر : ( الباحث من المقابلة )

### 4/1/3 تحليل المقابلة :

وفقاً للجدول المبين أعلاه أجريت مقابلة مع ستة من مديري إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي، تمثل شركات التصنيع في الانشطة المختلفة من أجل إختبار أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في السودان من أجل مقارنة الأبعاد التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي أجريت في بلدان أخرى غير السودان لقياس البعد الواقعي القابل للإستخدام في القطاع الصناعي السوداني من خلال تحليل المقابلة التي أجريت مع الأفراد في السودان والذي من خلاله تم التوافق مع المستجيبين على خمسة أبعاد

وهذا يؤدي إلى توافق أبعاد المتغير المستقل مع بعض الأبعاد للدراسات الأخرى من خلال تحليل الأبعاد التي أجريت من الدراسات السابقة.

### 5/1/3 نتائج أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء:

من خلال مقابلة مديري إدارة الموارد البشرية وأصحاب المصلحة وأصحاب المعلومات عن قسم الموارد البشرية تم اعتماد أبعاد المتغير المستقل توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاده كالاتي (التطوير والتدريب الأخضر، الإختيار والتوظيف الأخضر، أداء العاملين الأخضر، المكافأة الخضراء، حفظ الطاقة) وعلى أساسه تم بناء الإطار النظري متناسب مع أبعاد المتغير المستقل المعتمدة .

## المبحث الثاني نظرية ونموذج الدراسة

1/2/3 نظرية الدراسة:

أولاً: نظرية الموارد:

إعتبرت نظرية الموارد والمهارات المؤسسة على أنها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها، وبالتالي فإنه يمكن إعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة في سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فإن الأداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق التحسين في الأداء (أحمد، 2017)، وبالاعتماد على هذه النظرية فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر ضمن الموارد الغير ملموسة التي يمكنها أن تلعب دور في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات وبالتالي تحسن من الأداء وبالتالي هذه النظرية تشكل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية. وبما أن نظرية المواد قسمت المواد إلى مادية وغير مادية مثل: الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعارف والمهارات وهي مهارات فردية وجماعية.

ويذكر (Quetin, 2001) أن المهارات الفردية تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل وهناك مهارات أساسية تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفضيلية تتمثل في كل من إدراك الذات والدوافع صفات عبقرية التي تميز أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط، وكذلك المهارات الجماعية وهي تلك المهارات والمعارف التي تضافر وتداخل مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الإحتكاك الخاص بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعليم المؤسسة.

ثانياً: نظرية المسار والهدف:

إن نظرية المسار والهدف التي قدمها هاوس في سنة 1991م ثم طورها بعد ذلك بالتعاون مع ميتشل في سنة 1991م تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين. وتقوم فلسفة هذه النظرية على "قيام القائد الكفاء بدور فعال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق أهدافهم التي يرغبونها" وذلك بربط حصولهم على تلك الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة)، أي أن فعالية القائد حسب هذه النظرية تتوقف على النمط الذي يحرص فيه القائد على دافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم وإتجاهاتهم النفسية (محمد، 2016). وبالتالي هذه النظرية تشكل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية.

### 2/2/3 تفسير النظريات لنموذج الدراسة:

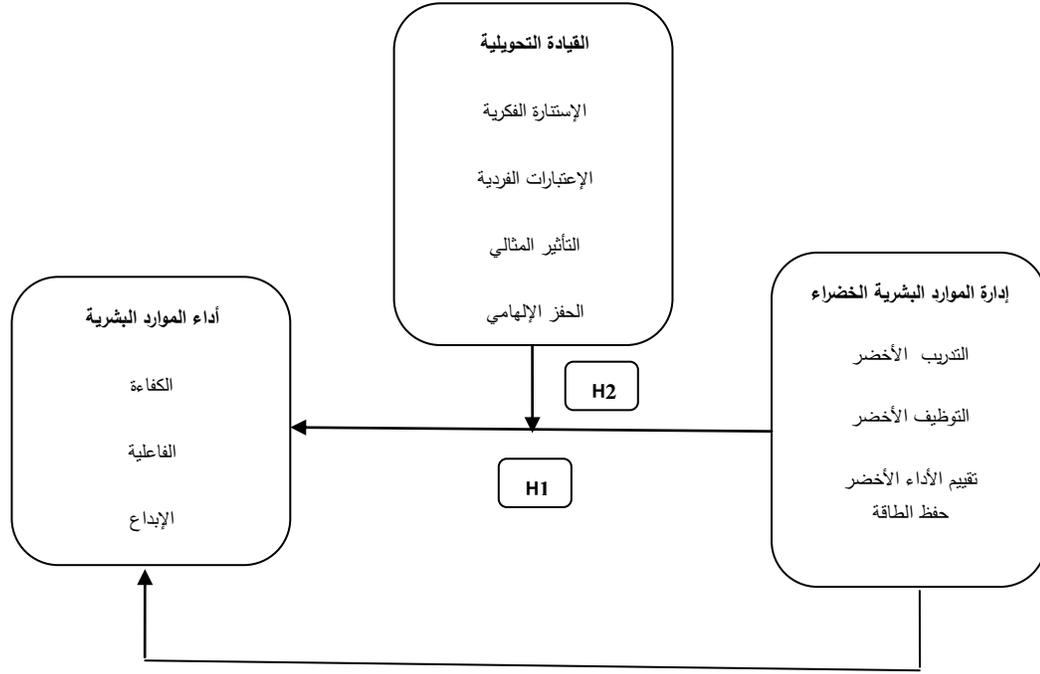
من خلال مراجعة النظريات ومدى قدرتها على تفسير نموذج الدراسة، إتضح أن نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based View، التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن كتيار نافذ في الإدارة الاستراتيجية، وتركز هذه النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتعزى التباين في مستويات الأداء الإداري للإختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة (Hunt&Morgan,1996)، كما إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prahalad&Hamel).

حيث يعتبر أداء الموارد البشرية مورد هام وأساسي يكسب المنظمة ميزة تنافسية تساعدها على الإستمرار والبقاء، كذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء وجود معرفي غير ملموس لديه المقدرة على تحويل التقنيات إلى مخرجات بشكل خدمات ومنتجات متميزة وتعد الدليل على نجاح وتميز المنظمات ومنافسيتها دولياً ومحلياً في الأمد البعيد، وذلك على أن أي مشروع في المنظمة يستند إلى المعرفة والخبرات التي يتمتع بها الأفراد وليس على التقنيات المستخدمة فيها إضافة إلى أن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل يعمل على تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الإستثمارات للمحافظة على الموارد.

### 3/2/3 نموذج الدراسة :

إعتماداً على الدراسات السابقة ونظرية الدراسة وإنسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث يوضح الشكل (3-1) نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الإرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

### الشكل رقم (3-2-1) نموذج الدراسة



#### المتغيرات الديمغرافية للشركة

مجال عمل الشركة ، عمر الشركة ، عدد العاملين بالشركة ، عدد المنافسين لمنتجات الشركة  
 الاسواق التي تعمل فيها الشركة ، المنتجات التي تقدمها الشركة  
 المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

## المبحث الثالث

### تطوير الفرضيات و منهجية الدراسة

#### 1/3/3 تطوير فرضيات الدراسة:

إعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وإنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسة السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغيرات المعدلة في العلاقة بينهما.

أولاً: العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية :

أوضحت دراسة (السكرانه،2017) التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على إستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية، أشارت دراسة (Masri,2016) تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية إلى أن ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية لا تستخدم إلى حد كبير لتشجيع الموظفين على أن يصبحوا أكثر مناصرة للبيئة وبناءً على هذه النتائج وجد أن مستوى التطبيق الكلي لهذه الممارسات تعتبر متوسط، وتشير نتائج إختبار الفرضيات أن هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، بينت دراسة (الزبيدي،2016) التي درسة دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية حيث أوضحت النتائج ضعف إعتقاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل الشركة وضعف إنتشار ثقافة المواطنة البيئية بين الموظفين.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرضية الأولى:

1- هنالك تأثير من توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، ومن هذه الفرضية

تشقق الفرضيات الفرعية التالية:

1-1 هنالك تأثير من توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على الكفاءة.

2-1 هنالك تأثير من توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على الفعالية.

3-1 هنالك تأثير من توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على الإبداع.

## ثانياً: الدور المعدل للقيادة التحويلية في العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية:

توصلت دراسة (الغزالي، 2012) التي تناولت أثر القيادة التحويلية فعالية عملية إتخاذ القرار وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الإستتارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

كما أشارت دراسة (حماد، 2011) التي درست أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي أوضحت نتائج التحليل وجود علاقات إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي وتعني كلما أستخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواء كان إيجابياً أو سلبياً، ودراسة (احمد، 2013) حيث بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إرتباط إيجابية بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية. وبينت دراسة (Masri, 2016) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، وأن النظام المحرك الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الإعتبارات الفردية.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرضية الثانية:

2- القيادة التحويلية تعدل العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية التالية:

- 2-1 التأثير المثالي يعدل العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية.
- 2-2 الإعتبارات الفردية تعدل العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية.
- 2-3 الإستتارة الفكرية تعدل العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية.
- 2-4 الحفز الإلهامي يعدل العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية.

### 2/3/3 منهجية الدراسة :

إن منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة، إتبع الباحث مزيج من المناهج (المنهج الوصفي والمنهج الاستكشافي). المنهج الوصفي لإنجاز هذا البحث بحيث الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال التي ستثري البحث في جانبه النظري والتطبيقي، هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة، أما الوصول إلى تفسيرات يمكن

تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فلا منهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ومن أشكاله: المسح، ودراسة الحالة وتحليل الوظائف، والدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ، بالإضافة إلى تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثير ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الإستنتاجات ذات الدلالة ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة، تناول (سيكران، 2006) المنهج الإستكشافي: تجري البحوث الإستكشافية بصفة أساسية للحصول على فهم أفضل لمشكلة البحث يتم اللجوء للبحوث الإستكشافية عندما لا يتوفر لنا كثير من المعارف أو المعلومات عن الظاهرة أو المشكلة التي ندرسها أو عندما لا تتوفر لنا معلومات عن كيفية حل القضية أو المشكلة المطروحة للبحث في الماضي.

### 3/3/3 مجتمع عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من العاملين في عدد من الشركات الصناعية ويبلغ عدد هذه الشركات إثني عشر قطاع ودورها المهم في الإقتصاد الوطني ونظراً لطبيعة الأنشطة التي يمارسها هذا القطاع من حيث حجم البيانات والمعلومات وسرعتها وطبيعة تغيرها من ناحية أخرى، تم الإعتماد على أسلوب العينة الميسرة غير الإحتمالية لأنه من المستحيل جمع بيانات أو إختبار أو فحص كل عنصر، لأنها ستكون عملية صعبة جداً من ناحية الوقت والتكلفة والموارد البشرية الأخرى، لأنها تقود إلى نتائج أكثر مصداقية وبسبب قلة الإجهاد والإعياء ومن ثم قلة الأخطاء في جمع البيانات خصوصاً عندما تكون العناصر تحت الدراسة كثيرة العدد، تم الإعتماد على العينة الميسرة (غير الإحتمالية) التي تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظل ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات أن حجم العينة هو 10% إذا كان المجتمع كبيراً (سيكران، 2006).

عينة من شركة صناعية تعمل في قطاعات مختلفة كما في الجدول وهي كالآتي :

الجدول رقم (3-3-1) مجال عمل الشركات

الرقم	مجال عمل الشركات
1	الصناعات الغذائية
2	الطباعة والتغليف
3	الحديد والصلب
4	الدقيق ومشتقاته
5	الألبان ومشتقاتها
6	صناعة البلاستيك
7	الزيوت والصابون
8	اللحوم ومشتقاتها
9	التعبئة
10	بتروكيماويات
11	الصناعات الهندسية
12	أخرى

المصدر: إعداد الباحث 2018

### 4/3/3 مصادر طرق الحصول على البيانات:

تم الإعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية

#### 1. المصادر الثانوية:

إعتمد الباحث في هذا على الكتب والمراجع المتخصصة والنشرات والدوريات ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها ومواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

#### 2. المصادر الأولية:

تم الإعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها، وتتمثل تلك المصادر في الاستبيان الذي تم الإعتماد عليه للحصول على البيانات الأولية الموجه للعاملين في الشركات الصناعية في السودان.

### 5/3/3 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الإستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (1) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي أعطى له (5) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لإختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (3).

جدول رقم (3-3-2) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	1	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	2	من 70 إلى أقل من 80 %	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70 %	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	4	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	5	أقل من 20 %	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

### وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

### 6/3/3 وصف أداة الدراسة:

وتم تقسيم الاستبانة إلى خمسة أقسام على النحو التالي:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الأساسية الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية)
- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأساسية عن الشركة (مجال عمل الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين بالشركة، عدد المنافسين لمنتجات الشركة، الأسواق التي تعمل فيها الشركة، المنتجات التي تقدمها الشركة).

- **القسم الثالث:** يتكون من محاور توجه إدارة الموارد البشرية (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة).

- **القسم الرابع:** يتكون من محاور أداء الموارد البشرية (الكفاءة، الفعالية، الإبداع).

- **القسم الخامس:** يتكون من محاور القيادة التحويلية (الإستتارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي).

**7/3/3 مصادر فقرات الاستبانة :**

تم الإعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد أسئلة الاستبانة وهي كالأتي:  
- **البيانات الأساسية:**

**1- البيانات الأساسية الشخصية:**

تم إعداد أسئلة البيانات الأساسية الشخصية من أجل تحديد: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية.

**جدول رقم (3-3-3)**

**البيانات الأساسية الشخصية**

الرقم	العبرة	المصدر
1	النوع	إعداد الباحث
2	العمر	
3	المؤهل العلمي	
4	سنوات الخبرة	
5	الدرجة الوظيفية	

المصدر: إعداد الباحث 2018

**2- البيانات الأساسية الشركة:**

إعداد أسئلة البيانات الأساسية المتعلقة بالشركة لتحديد: مجال عمل الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين بالشركة، عدد المنافسين لمنتجات الشركة، الأسواق التي تعمل بها الشركة والمنتجات التي تقدمها الشركة، وهي موضحة في الجدول (3-3-4).

### جدول رقم (3-3-4)

#### البيانات الأساسية للشركة

الرقم	العبارة	المصدر
1	مجال عمل الشركة	إعداد الباحث
2	عمر الشركة	
3	عدد العاملين بالشركة	
4	الأسواق التي تعمل فيها الشركة	
5	المنتجات التي تقدمها الشركة	
6	عدد المنافسين لمنتجات الشركة	

المصدر: إعداد الباحث 2018

#### - توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء :

توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء تتكون من المحاور التالية: التدريب والتطوير الأخضر، الإختيار والتوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، علاقة العاملين الخضراء، حفظ الطاقة. ويوضح الجدول (3-3-5) مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء.

#### جدول رقم (3-3-5)

#### مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء

محور: حفظ الطاقة		
الرقم	العبارات	المصدر
1	تطلب الشركة من الموظفين إيقاف اجهزة الكهربائية عند الخروج	(السكرانه،2017)
2	تعمل الشركة على تشجيع الموظفين على إستخدام سيارات النقل الجماعي	
3	تعمل الشركة على إستخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل إستهلاك الورق	
4	تعمل الشركة على إستخدام أجهزة تساعد على تقليل إستهلاك الطاقة	
5	تعمل الشركة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة	
محور: تقييم الأداء الأخضر		
الرقم	العبارات	المصدر
1	يتم تقييم الأداء البيئي ضمن التقييم الوظيفي	(الزبيدي،2016)
2	يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في الشركة الأهداف البيئية ضمن التقييمات السنوي	
3	يتم الإلتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي	(Anton,2015)
4	دمج أهداف إدارة البيئية المؤسسية مع نظام تقييم الأداء في المنظمة	
5	يتم تقييم رسمي للأداء البيئي لجميع الموظفين	
محور : التدريب الأخضر		
الرقم	العبارات	المصدر
1	تتضمن برامج التدريب الإهتمام بتنمية الأنماط القيادية المحافظة على البيئة لدى المديرين	(الزبيدي،2016)

2	من أكثر برامج التدريب التي تتبناها الشركة تعتمد على شبكة الإنترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق	
3	توفر الشركة التدريب البيئي للموظفين الذي يعمل على زيادة تطوير المهارات والمعارف المطلوبة	
4	توفر الشركة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي)	
5	توفر الشركة التدريب الذي يقوم على مشاركة المعرفة والمهارات المطلوبة المتعلقة بالإدارة البيئية	
6	تعمل الشركة على إجراء تحليل لإحتياجات التدريب للموظفين المتعلقة بالبيئة	
7	توفر الشركة فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية	
<b>محور : التوظيف الأخضر</b>		
<b>المصدر</b>	<b>العبارات</b>	
(الزبيدي،2016)	1	تحرص إدارة الشركة على الإهتمام بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي
	2	تهتم الشركة بوضع معايير بيئية واضحة للوظائف الشاغرة
	3	تحرص الشركة على إستقطاب و توظيف المرشحين الذين لديهم وعي بيئي
	4	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق إستخدام شبكة الإنترنت
(Anton,2015)	5	تهتم الشركة بتوضيح السياسات والإستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف
	6	تفضل الشركة تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية

المصدر : إعداد الباحث 2018

#### - أداء الموارد البشرية:

يتكون أداء الموارد البشرية من الكفاءة الفعالية والإبداع، حيث يوضح الجدول (3-3-6) مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بأداء الموارد البشرية .

#### جدول (3-3-6)

مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بأداء الموارد البشرية

<b>محور : الإبداع</b>		
<b>المصدر</b>	<b>العبارات</b>	
(يوسف،2014)	1	ينجز العاملون ما يسند إليهم من أعمال بإسلوب متجدد
	2	يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار
	3	لدى العاملون القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
	4	لدى العاملون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
	5	لدى العاملون القدرة على تقديم أفكار جديدة
	6	لدى العاملون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
(محمد،2016)	7	يشعر العاملون بأن لديهم مساهمة خاصة لإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل
<b>محور : الكفاءة</b>		
<b>المصدر</b>	<b>العبارات</b>	
	1	يدرك العاملون واجباتهم بصورة جيدة تمكنهم من المساهمة في تنفيذ أهدافهم

(خالد، 2016)	2	ينفذ العاملون انشطتهم بجودة عالية
	3	ينفذ العاملون عملياتهم بتكلفة مناسبة
	4	ينفذ العاملون انشطتهم في زمن مثالي يرضي متعاملهم
(محمد، 2016)	5	يلتزم العاملون بتنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح
	6	يشعر العاملون بالرضاء عن العمل داخل الشركة
	7	يقوم العاملون بمساعدة الشركة في حل المشاكل
<b>محور: الفعالية</b>		
<b>المصدر</b>	<b>العبارات</b>	
(عماد، 2014)	1	يتوفر لدى الموظفين قدر كبير من الخبرة للتعامل مع كافة المواقف التي تتعرض لها الإدارة
	2	تنتشر الإدارة وتعلن عن الأعمال المتميزة لموظفيها وتكافئ القائمين بها أمام الجميع
	3	يستطيع العاملون توظيف مهاراتهم وقدراتهم لإنجاز العمل المطلوب منهم
	4	قيادات الإدارة مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها بفعالية
	5	لدى العاملون القدرة على انجاز وإنهاء الأعمال المطلوبة بسعة كبيرة
	6	تقدم الشركة برامج حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين
	7	يبدى العاملون إهتماماً كبيراً حول تحسين أدائهم الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث 2018

### - القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من عدد من الأبعاد: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، ويوضح الجدول أدناه مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالقيادة التحويلية.

#### الجدول (3-3-7)

#### مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالقيادة التحويلية

<b>محور: التأثير المثالي</b>		
<b>المصدر</b>	<b>العبارات</b>	
(الزعيبي، 2013)	1	يتجاوز المدير المصلحة الشخصية من أجل الصالح العام
	2	يبدى المدير إحساساً بالقوة والثقة
(ألغالي وائل، 2010)	3	يتمتع المدير في مكان العمل بقدرة عالية على إقناع العاملين
	4	يتميز المدير بقدرة عالية على إستشراف المستقبل
	5	يقوم المدير بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيداً من الإنجاز
(مهدي والتتج، 2010)	6	يراعي المدير الجوانب والقواعد الأخلاقية
	7	يثير المدير الوعي بالقضايا المهمة
<b>محور: الإستشارة الفكرية</b>		
<b>المصدر</b>	<b>العبارات</b>	
	1	يقوم المدير بالتعرف وإبستمرة على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية

(أغاليي وائل، 2010)	2	يقوم المدير بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة
	3	يزود المدير العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل
	4	يشجع المدير العاملين على إكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة
	5	يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلولاً
(محمد، 2014)	6	يحرص المدير على إيصال المعلومات إلى الموظفين
	7	يشجع المدير الموظفين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم
<b>محور: الإعتبارات الفردية</b>		
<b>المصدر</b>	<b>العبارات</b>	
(أغاليي وائل، 2010)	1	يحترم المدير قناعات العاملين معه
	2	يلتزم المدير بالشفافية في تعامله مع العاملين معه
	3	يتعامل المدير مع كل فرد بطريقة مناسبة له
	4	يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين معك
(بدح، 2013)	5	يستمع المدير إلى العاملين ويهتم باحتياجاتهم
	6	يتبنى المدير إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي
<b>محور: الحفز الإلهامي</b>		
<b>المصدر</b>	<b>العبارات</b>	
(بدح، 2013)	1	يمتلك المدير القدرة على تقديم النصح والإقناع
	2	يركز المدير على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي
	3	يطرح المدير رؤية مقدمة للمستقبل
	4	يحث المدير العاملين معه على المشاركة في تحديد رؤية كلية
(محمد، 2014)	5	يقدم المدير أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم
	6	يقدم المدير أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني
	7	يعمل المدير على تطوير الموظفين وإلهامهم وتمكينهم

المصدر : إعداد الباحث 2018

### 8/3/3 فقرات متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول أدناه المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة كما في الجدول (8-3-3) أدناه:

جدول (8-3-3) متغيرات الاستبيان وعدد الاستبانة

عدد العبارات	المتغير
6	البيانات الأساسية
5	البيانات الشخصية
23	إدارة الموارد البشرية الخضراء
21	أداء الموارد البشرية
27	القيادة التحولية
82	العدد الكلي للعبارات

المصدر: إعداد الباحث 2018

### 9/3/3 تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من إختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:  
إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد إعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

### إختبار صدق أداة الدراسة:

بعد أن تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (10) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح (في الملحق)، وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة، وبعد أن تم إسترجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، تعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد أعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية(في الملحق).

**ثبات الأداة:** يشير إلى قدرة الاستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الأداة (الاستبانة) أو على نفس العينة (أي عدم تناقضه)، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الأخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به ولأجل ذلك تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو 60%. تم توزيع عينة استطلاعية مكونة من 30 استبانة للتأكد من صدق وسلامة الاستبانة، وكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة للدراسة كما في الجدول (9-3-3).

جدول رقم (9-3-3)

قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
توجه إدراة الموارد البشرية الخضراء	حفظ الطاقة	5	.831
	تقييم الأداء الأخضر	5	.938
	التدريب الأخضر	7	.936
	التوظيف الأخضر	6	.910
أداء الموارد البشرية	الإبداع	7	.960
	الكفاءة	7	.928
	الفعالية	7	.925
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	7	.931
	الإستتارة الفكرية	7	.885
	الإعتبارات الفردية	6	.884
	الحفز الإلهامي	7	.866

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

### 10/3/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

إعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الاحصائية (SPSS v25) و (AMOSv25) لتحليل البيانات، ولإختبار جودة المقاييس سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ وهو من أكثر الإختبارات شيوعاً لقياس التناسق بين مكونات المقياس، وإستخدام التحليل العاملي الإستكشافي لإكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات والإختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير، بالإضافة إلى التحليل العاملي التوكيدي لإختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة. كما سيستخدم قياس المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، وتحليل الإرتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات، ولإختبار فرضيات

الدراسة سيتم الإعتماد على أسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة.

## المبحث الأول

### عرض وتحليل البيانات و إختبار الفروض

#### 1/1/4 تمهيد:

يهدف هذا الفصل من الدراسة الذي يتناول عرض وتحليل البيانات وإختبار الفروض، حيث قسم مبحثين المبحث الأول تناول إستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تطبيق البيانات) ومعدل إستجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الاساسية في عينة الدراسة والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والإرتباط للمتغيرات والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتناول المبحث الثاني إختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ثم أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية.

#### 2/1/4 تنظيف البيانات: Cleaning data

##### 1- البيانات المفقودة: Missing data

إن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات أي أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً بإعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم إستخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل يتم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية أيضاً مستوي المعنوية للتأكد من سلامة البيانات فإذا ذات قيمة المعنوية عن (0.05) دل ذلك على عدم تأثير تلك البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (-Chi-Square=2710.510) وقيمة (DF = 2488) وقيمة (Sig. = .059) مما يدل على أن البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

##### 2- الإجابات المتماثلة: Unengaged responses

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذا إستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال إحتساب الإنحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك إنحراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الإنحراف معياري عن 5. يجب حذفها.

### 3- معدل إستجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه لعينة من المنظمات الخدمية، حيث تم توزيع (330) استبانة، تمكن الدارس من الحصول على (291) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة ولم تسترد عدد (39) استبانة بنسبة إسترداد بلغت (86%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول أدناه.

#### الجدول (1-1-4)

تنظيف البيانات ونسبة الإستجابة

البيان	العدد
الاستبانات الموزعة	330
الاستبانات التي تم إرجاعها	291
الاستبانات التي لم يتم إرجاعها	39
الاستبانات غير صالحة للتحليل	7
الاستبانات الصالحة للتحليل	284
نسبة الإستجابة	%86

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

### 3/1/4 الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

#### التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية:

إحتوت البيانات الأساسية علي إحدى عشر عناصر هي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، مجال عمل الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين، الأسواق التي تعمل فيها الشركة، المنتجات التي تقدمها الشركة، عدد المنافسين لمنتجات الشركة. حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت (75.5%) من الذكور و(24.5%) من الإناث ، أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة ( 27.3 ) ونسبة (38.4%) من الفئة 31-40 سنة وأن نسبة (23.2%) كانت أعمارهم من 41 إلى 50 سنة أما الفئة من 51 سنة فأكثر بنسبة (11.1%).

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد أن (6.9%) ثانوي، ونسبة (7.2%) منهم دبلوم ونسبة (61%) منهم بكالوريوس، ونسبة (24.8%) منهم فوق الجامعي، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد نسبة (28%) أقل من 5 سنوات، ونسبة (30%) منهم من 6 إلى 10 سنوات ونسبة (17%) منهم من 11 إلى 15 سنة، ونسبة (25%) منهم من 16 سنة فأكثر، أما فيما يتعلق بالدرجة الوظيفية فنجد نسبة (2.4%) مدير عام ، ونسبة (17.7%) مدير، ونسبة (8%) منهم نائب مدير، نسبة (6.6%) مدير موارد بشرية ، نسبة (7.6%) مدير تنفيذي ، نسبة (6.3%) مدير إداري ، نسبة (0.7%) مدير مالي ،(50.7%) أخرى.

أما فيما يتعلق بمجال عمل الشركة فنجد أن (27.2%) الصناعات الغذائية، ونسبة (6.6%) الطباعة والتغليف، ونسبة (16.2%) الحديد والصلب، ونسبة (3.8%) الدقيق ومشتقاته، ونسبة (2.4%) الألبان ومشتقاتها، ونسبة (3.4%) صناعة البلاستيك، ونسبة (7.6%) الزيوت والصابون، ونسبة (1.4%) اللحوم ومشتقاتها، ونسبة (3.4%) التعبئة، ونسبة (8.6%) بتروكيماويات، ونسبة (13.8%) الصناعات الهندسية، صناعات أخرى بنسبة (5.5%).

أما فيما يتعلق بعمر الشركة فنجد أن نسبة (11%) أقل من 5 سنوات، ونسبة (21%) من 6-10 سنوات، ونسبة (25.9%) من 11-15 سنة، ونسبة (42.1%) 16 سنة فأكثر، أما فيما يتعلق بعدد العاملين بالشركة ونجد أن نسبة (18.7%) أقل من 50 عامل، نسبة (29.4%) منهم من 51-150 عامل، ونسبة (51.9%) منهم 150 عامل فأكثر. أما فيما يتعلق بالأسواق فنجد أن (60.3%) من أفراد العينة محلية، ونسبة (3.1%) من أفراد العينة دولية، ونسبة (36.6%) من أفراد العينة دولية محلية. أما فيما يتعلق بالمنتجات التي تقدمها الشركة فنجد أن نسبة (43.4%) إستهلاكية، ونسبة (25.9%) صناعية، ونسبة (24.8%) إستهلاكية وصناعية، وأخرى بنسبة (5.9%)، أما فيما يتعلق عدد المنافسين لمنتجات الشركة فنجد أن نسبة (35.3%) أقل من 10 منافسين، ونسبة (36.7%) من 11 - 20 منافس، ونسبة (8%) من 21-30 منافس، 30 منافس فأكثر بنسبة (20.1%).

#### الجدول (2-1-4)

#### يوضح التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	220	75.5
	إنثي	71	24.1
المجموع		291	100%
العمر	أقل من 30 سنة	79	27.3
	من 30 - 40 سنة	112	38.4
	من 40 - 50 سنة	68	23.2
	50 سنة فأكثر	32	11.1
المجموع		291	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	20	6.9
	دبلوم	21	7.2
	بكالوريوس	178	61.0
	فوق الجامعي	72	24.8

<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>%100</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	80
	من 6 - 10 سنوات	87
	من 11 - 15 سنة	49
	16 سنة فأكثر	72
<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>%100</b>
الدرجة الوظيفية	مدير عام	7
	مدير	52
	نائب مدير	23
	مدير موارد بشرية	19
	مدير تنفيذي	22
	مدير إداري	18
	مدير مالي	2
	أخرى	148
<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>%100</b>
مجال عمل الشركة	الصناعات الغذائية	79
	الطباعة والتغليف	20
	الحديد والصلب	47
	الدقيق ومشتقاته	11
	الألبان ومشتقاتها	7
	صناعة البلاستيك	10
	الزيت والصابون	22
	اللحوم ومشتقاتها	4
	التعبئة	10
	بتروكيماويات	25
	الصناعات الهندسية	40
	أخرى	16
<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>%100</b>
عمر الشركة	أقل من 5 سنوات	32
	من 6 - 10 سنوات	61
	من 11 - 15 سنة	75

42.1	123	16 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>291</b>		<b>المجموع</b>
18.7	54	أقل من 50 عامل	<b>عدد العاملين</b>
29.4	86	من 50 - 150 عامل	
51.9	151	150 عامل فأكثر	
<b>100%</b>	<b>291</b>		<b>المجموع</b>
60.3	175	محلية	<b>الأسواق التي تعمل فيها الشركة</b>
3.1	759	دولية	
36.6	107	محلية ودولية	
<b>100%</b>	<b>291</b>		<b>المجموع</b>
43.4	126	إستهلاكية	<b>المنتجات التي تقدمها الشركة</b>
25.9	76	صناعية	
24.8	72	إستهلاكية وصناعية	
5.9	17	أخرى	
<b>100%</b>	<b>291</b>		<b>المجموع</b>
35.3	103	أقل من 10 منافسين	<b>عدد المنافسين</b>
36.7	107	من 11 - 20 منافس	
8.0	23	من 21 - 30 منافس	
20.1	58	30 منافس فأكثر	
<b>100%</b>	<b>291</b>		<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### 4/1/4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الأختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003: 178)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من

المتغيرات الأخرى (سامي، 2009: 43)، حيث تستند غرلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:

- 1/ وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

**5/1/4 التحليل العاملي الإستكشافي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء:**

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي إستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3-1-4) نتائج عملية التحليل العاملي الإستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 20 عبارة)

الجدول (3-1-4)

التحليل العاملي الإستكشافي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء (حجم العينة: 291)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				.927
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi-Square
				Df
				Sig.
1	2	3	4	
			.906	تطلب الشركة من الموظفين إيقاف اجهزة الكهربائية عند الخروج
			.721	تعمل الشركة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي
	.851			يتم تقييم الأداء البيئي ضمن التقييم الوظيفي
	.894			يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في الشركة الأهداف البيئية ضمن التقييمات السنوي
	.841			يتم الإلتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي
	.798			دمج أهداف إدارة البيئية المؤسسية مع نظام تقييم الأداء في المنظمة
	.700			يتم تقييم رسمي للأداء البيئي لجميع الموظفين
.919				توفر الشركة التدريب البيئي للموظفين الذي يعمل على زيادة تطوير المهارات والمعارف المطلوبة

.977				توفر الشركة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي)
.850				توفر الشركة التدريب الذي يقوم على مشاركة المعرفة والمهارات المطلوبة المتعلقة بالإدارة البيئية
.726				تعمل الشركة على إجراء تحليل لإحتياجات التدريب للموظفين المتعلقة بالبيئة
.738				توفر الشركة فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية
		.764		تحرص الشركة على إستقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعي بيئي
		.897		تهتم الشركة بتوضيح السياسات والإستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف
		.834		تفضل الشركة تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات بيئية

المصدر: إعداد الباحث بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### 6/1/4 التحليل العاملي الإستكشافي لأداء الموارد البشرية:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-1-4) نتائج عملية التحليل العاملي الإستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 16 عبارة).

الجدول(4-1-4)

التحليل العاملي الاستكشافي لأداء الموارد البشرية حجم العينة(291)

			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.934
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi-Square	2341.311
			Df	105
			Sig.	.000
1	2	3		
.847			يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار	
.916			لدى العاملون القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	
.851			لدى العاملون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	
.874			لدى العاملون القدرة على تقديم أفكار جديدة	
.755			لدى العاملون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	

.565		يشعر العاملون بأن لديهم مساهمة خاصة لإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل
.555		يدرك العاملون واجباتهم بصورة جيدة تمكنهم من المساهمة في تنفيذ أهدافهم
.697		ينفذ العاملون أنشطتهم بجودة عالية
.867		ينفذ العاملون عملياتهم بتكلفة مناسبة
.859		ينفذ العاملون أنشطتهم في زمن مثالي يرضي متعاملهم
.840		يلتزم العاملون بتنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح
.972		تنشر الإدارة وتعلن عن الأعمال المتميزة لموظفيها وتكافئ القائمين بها أمام الجميع
.588		قيادات الإدارة مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها بفعالية
.778		تقدم الشركة برامج حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين
.579		يبيدي العاملون إهتماماً كبيراً حول تحسين أدائهم الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### 7/1/4 التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة التحويلية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-1-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 14 عبارة)

الجدول (4-1-5)

#### التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة التحويلية حجم العينة (291)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				.961
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi-Square
				Df
				Sig.
1	2	3	4	
			.822	يبيدي المدير إحساساً بالقوة والثقة
			.918	يتمتع المدير في مكان العمل بقدرة عالية على إقناع العاملين
			.596	يتميز المدير بقدرة عالية على إستشراف المستقبل
	.799			يقوم المدير بالتعرف وباستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية
	.682			يقوم المدير بتريخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة
	.680			يزود المدير العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل
	.865			يشجع المدير العاملين على إكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة

.937			يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلاً
.719			يحرص المدير على إيصال المعلومات إلى الموظفين
.622			يحترم المدير قناعات العاملين معه
.735			يلتزم المدير بالشفافية في تعامله مع العاملين معك
.921			يتعامل المدير مع كل فرد بطريقة مناسبة له
.805			يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين معك
.693			يمتلك المدير القدرة على تقديم النصح والإقناع
.559			يركز المدير على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي
.964			يطرح المدير رؤية مقدمة للمستقبل
.750			يحث المدير العاملين معه على المشاركة في تحديد رؤية كلية
.537			يقدم المدير أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم
.974			يقدم المدير أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني
.862			يعمل المدير على تطوير الموظفين وإلهامهم وتمكينهم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### 8/1/4 التحليل العامل التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العامل التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الإرتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure.

#### 4 / مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

#### 1- النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية: The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

## 2- مؤشر حسن المطابقة: Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من (0.9) دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

## 3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته (0.05) فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05) و(0.08) دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن (0.08) فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

## 4- مؤشر المطابقة المعياري: Normed Fit Index (NFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

## 5- مؤشر المطابقة المقارن: Comparative Fit Index (CFI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

## 6- مؤشر المطابقة المتزايد: Incremental Fit Index (IFI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

## 7- مؤشر توكر لويس: Tucker-Lewis Index (TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

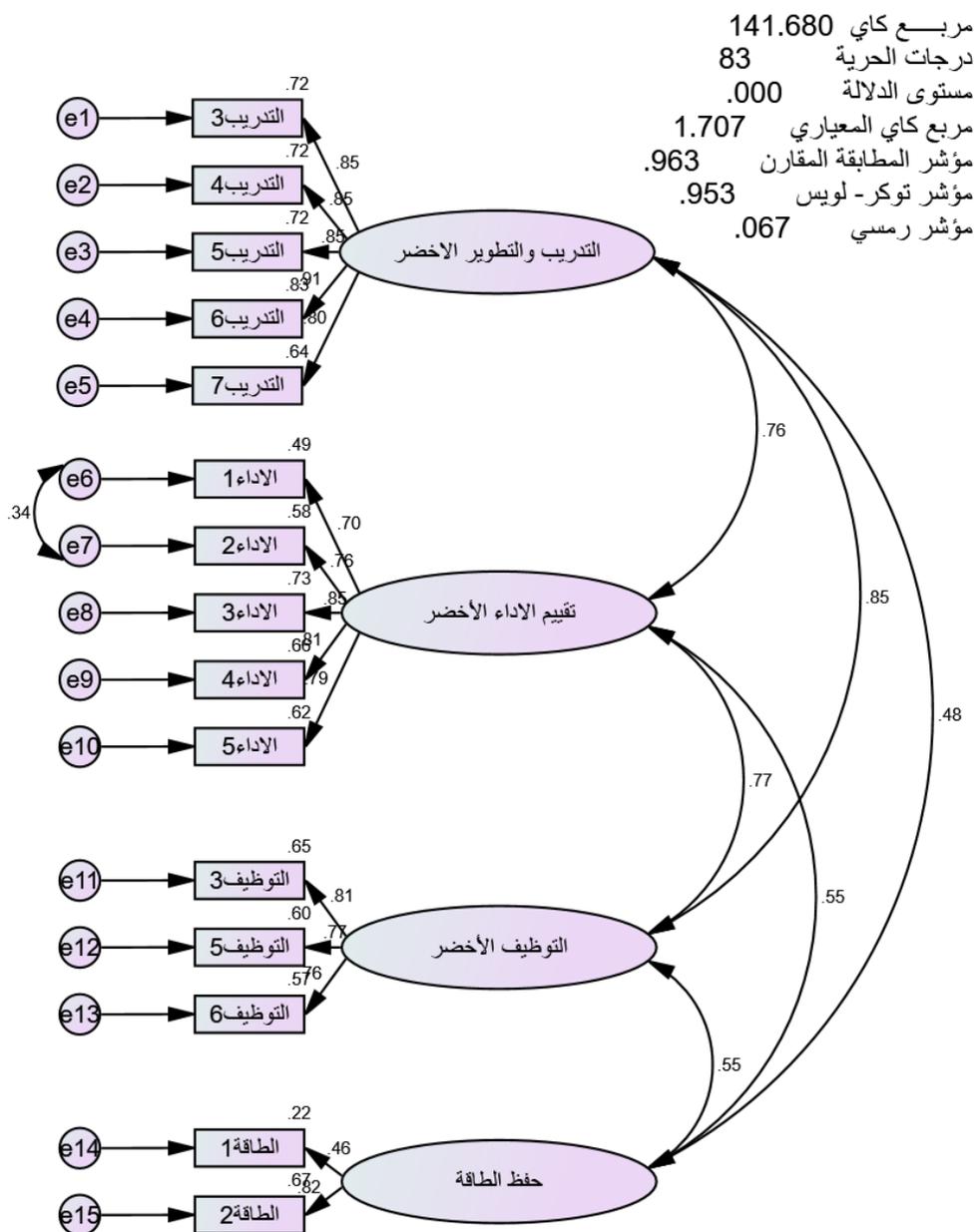
## 9/1/4 التحليل العاملي التوكيدي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن

مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم شكل (1-1-4) يوضح التحليل العائلي التوكيدي.

شكل (1-1-4)

التحليل العائلي التوكيدي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

## مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (4-1-6) مؤشرات جودة المطابق

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	141.680	--	--
DF	83	--	--
CMIN/DF	1.707	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.963	>0.95	Excellent
SRMR	0.038	<0.08	Excellent
RMSEA	0.067	<0.06	Acceptable
PClose	0.073	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

## تحليل الإعتماضية والصلاحية لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي وإستناداً على إقتراح (Hair et al, 2010) إقتراح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من (0.70) عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك إحتساب كل من (MSV, MaxR(H), AVE) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح ألفا بعد التحليل العملي التوكيدي.

الجدول (4-1-7)

تحليل الإعتماضية والصلاحية لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء

الطاقة	الأداء	التدريب	التوظيف	ASV	MSV	AVE	CR	
			<b>0.779</b>	0.538	0.724	0.606	0.773	التوظيف
		<b>0.853</b>	0.851	0.506	0.724	0.727	0.896	التدريب
	<b>0.792</b>	0.755	0.775	0.485	0.601	0.628	0.863	الأداء
<b>0.669</b>	0.534	0.474	0.539	0.267	0.291	0.447	0.687	الطاقة

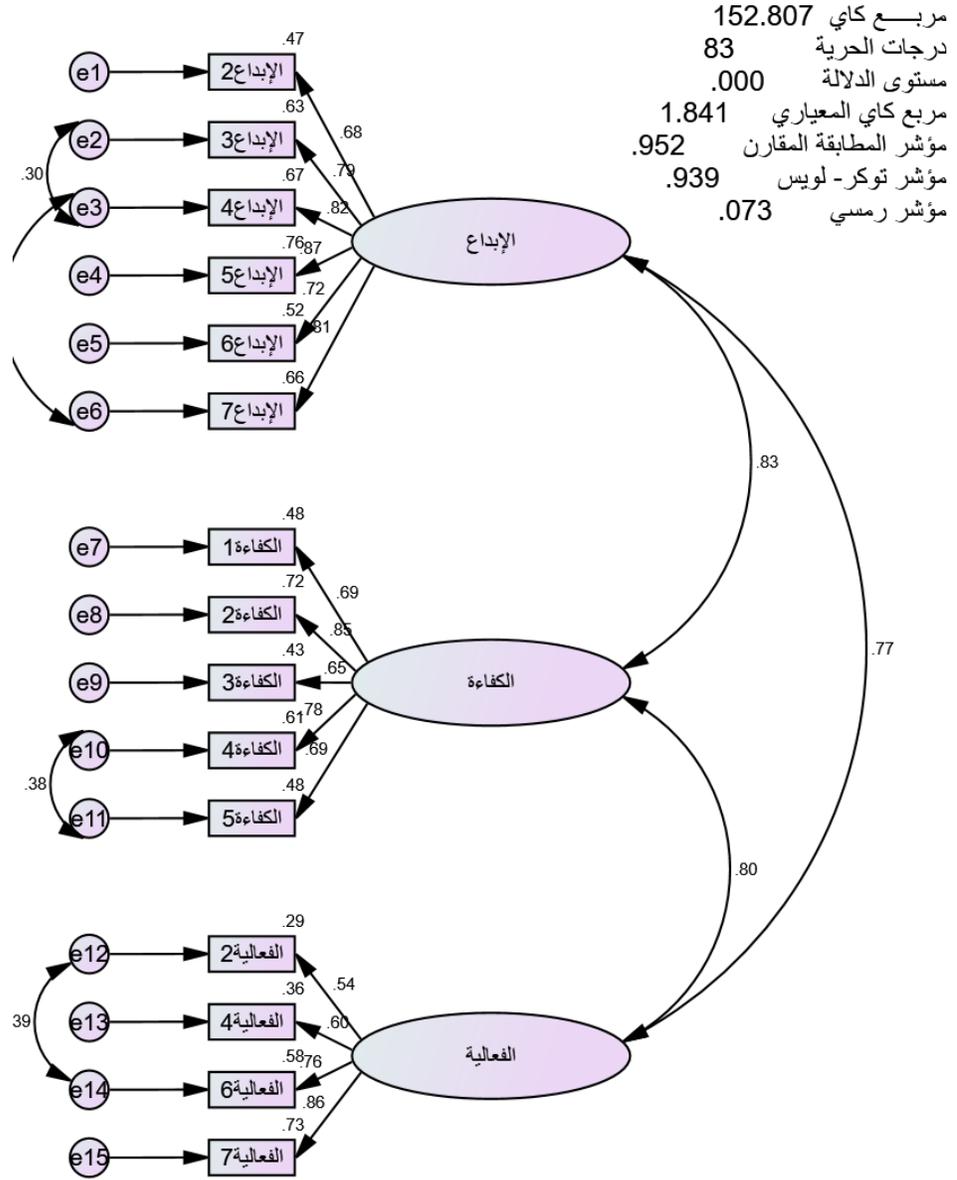
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### 10/1/4 التحليل العاملي التوكيدي لأداء الموارد البشرية:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-1-2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

الشكل (2-1-4)

التحليل العائلي التوكيدي للأداء الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (8-1-4)  
مؤشرات جودة المطابق

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	152.807	--	--
DF	83	--	--
CMIN/DF	1.841	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.952	>0.95	Excellent
SRMR	0.051	<0.08	Excellent
RMSEA	0.073	<0.06	Acceptable
PClose	0.022	>0.05	Acceptable

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### تحليل الإعتمادية والصلاحية لأداء الموارد البشرية:

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من (0.70) عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك إحتساب كل من (MSV, MaxR(H), AVE) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (9-1-4)

تحليل الإعتمادية والصلاحية لأداء الموارد البشرية

الفعالية	الإبداع	الكفاءة	ASV	MSV	AVE	CR	
		<b>0.737</b>	0.666	0.684	0.543	0.869	الكفاءة
	<b>0.785</b>	0.827	0.64	0.684	0.617	0.909	الإبداع
<b>0.703</b>	0.772	0.805	0.622	0.648	0.494	0.759	الفعالية

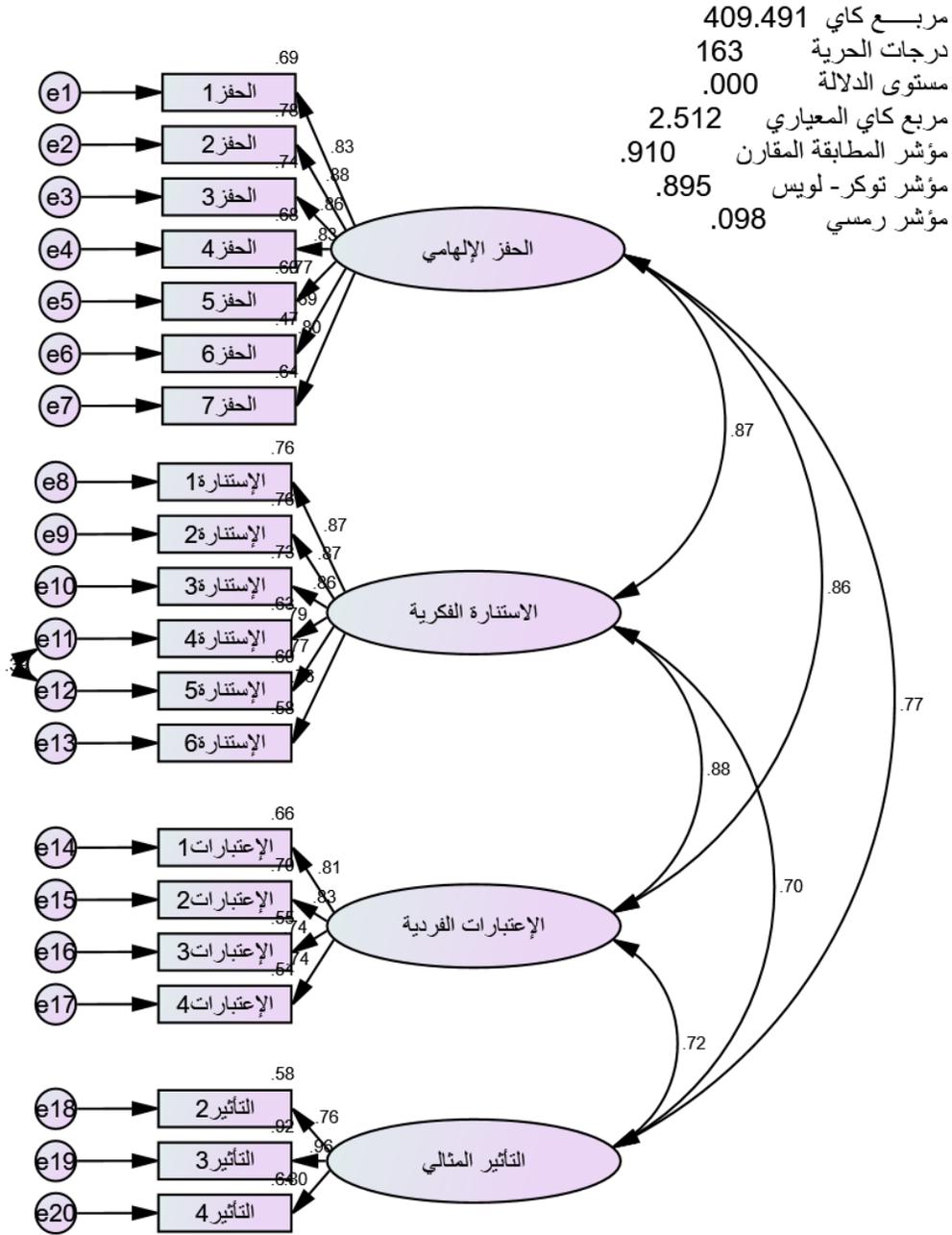
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### 11/1/4 التحليل العاملي التوكيدي للقيادة التحويلية:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (3-1-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

الشكل (3-1-4)

التحليل العاملي التوكيد للقيادة التحويلية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

## مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (10-1-4)

مؤشرات جودة المطابق

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	409.491	--	--
DF	163	--	--
CMIN/DF	2.512	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.910	>0.95	Acceptable
SRMR	0.055	<0.08	Excellent
RMSEA	0.098	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

## تحليل الإعتماضية والصلاحية للقيادة التحويلية:

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي وإستناداً على إقتراح (Hair et al, 2010) إقتراح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من (0.70) عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك إحتساب كل من (MSV, MaxR(H), AVE) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (11-1-4)

تحليل الإعتماضية والصلاحية للقيادة التحويلية

التأثير	الإستنارة	الحفز	الإعتبارات	ASV	MSV	AVE	CR	
			0.781	0.674	0.766	0.611	0.87	الإعتبارات
		0.811	0.858	0.697	0.759	0.657	0.931	الحفز
	0.823	0.871	0.875	0.673	0.766	0.677	0.923	الإستنارة
0.846	0.704	0.772	0.722	0.538	0.596	0.715	0.895	التأثير

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

## 12/1/4 الإحصاء الوصفي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

جدول (4-1-12)

### الإحصاء الوصفي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء

العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوي الموافقة
تطلب الشركة من الموظفين إيقاف أجهزة كهربائية عند الخروج	.685	1.40	مرتفع
تعمل الشركة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي	1.107	1.96	مرتفع
تعمل الشركة على استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل إستهلاك الورق	1.119	1.82	مرتفع
تعمل الشركة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل إستهلاك الطاقة	.993	1.86	مرتفع
تعمل الشركة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة	1.035	1.78	مرتفع
يتم تقييم الأداء البيئي ضمن التقييم الوظيفي	1.170	2.23	متوسط
يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في الشركة الأهداف البيئية ضمن التقييمات السنوي	1.109	2.26	متوسط
يتم الإلتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي	1.125	2.11	متوسط
دمج أهداف إدارة البيئة المؤسسية مع نظام تقييم الأداء في المنظمة	1.127	2.36	متوسط
يتم تقييم رسمي للأداء البيئي لجميع الموظفين	1.235	2.37	متوسط
تتضمن برامج التدريب الإهتمام بتنمية الأنماط القيادية المحافظة على البيئة لدى المديرين	1.014	1.94	مرتفع
من أكثر برامج التدريب التي تتبناها الشركة تعتمد على شبكة الإنترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق	1.218	2.26	متوسط
توفر الشركة التدريب البيئي للموظفين الذي يعمل على زيادة تطوير المهارات والمعارف المطلوبة	1.232	2.18	متوسط
توفر الشركة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي)	1.217	2.25	متوسط
توفر الشركة التدريب الذي يقوم على مشاركة المعرفة والمهارات المطلوبة المتعلقة بالإدارة البيئية	1.181	2.17	متوسط
تعمل الشركة على إجراء تحليل لإحتياجات التدريب للموظفين المتعلقة بالبيئة	1.237	2.38	متوسط

متوسط	2.52	1.345	توفر الشركة فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية
متوسط	2.26	1.255	تحرص إدارة الشركة على الإهتمام بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي
متوسط	2.38	1.200	تهتم الشركة بوضع معايير بيئية داخلية واضحة للوظائف الشاغرة
متوسط	2.18	1.145	تحرص الشركة على إستقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعي بيئي
متوسط	2.77	1.360	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق إستخدام شبكة الإنترنت.
متوسط	2.35	1.222	تهتم الشركة بتوضيح السياسات والإستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف
متوسط	2.28	1.136	تفضل الشركة تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات بيئية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### 13/1/4 الإحصاء الوصفي لأداء الموارد البشرية:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

#### جدول (4-1-13)

#### الإحصاء الوصفي لأداء الموارد البشرية

مستوى الموافقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
مرتفع	1.84	.967	ينجز العاملون ما يسند اليهم من أعمال بإسلوب متجدد
مرتفع	1.99	.968	يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار
مرتفع	1.92	.938	لدى العاملون القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
مرتفع	1.90	.894	لدى العاملون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
مرتفع	1.90	.989	لدى العاملون القدرة على تقديم أفكار جديدة
مرتفع	1.97	.987	لدى العاملون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
متوسط	2.05	1.118	يشعر العاملون بأن لديهم مساهمة خاصة لإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل
مرتفع	1.81	.915	يدرك العاملون واجباتهم بصورة جيدة تمكنهم من المساهمة في تنفيذ أهدافهم

مرتفع	1.90	.873	ينفذ العاملون أنشطتهم بجودة عالية
متوسط	2.01	.948	ينفذ العاملون عملياتهم بتكلفة مناسبة
متوسط	2.01	.951	ينفذ العاملون أنشطتهم في زمن مثالي يرضي متعاملهم
مرتفع	1.91	1.002	يلتزم العاملون بتنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح
متوسط	2.38	1.226	يشعر العاملون بالرضا عن العمل داخل الشركة
متوسط	2.03	1.012	يقوم العاملون بمساعدة الشركة في حل المشاكل
متوسط	2.04	.996	يتوفر لدى العاملون قدر كبير من الخبرة للتعامل مع كافة المواقف التي تتعرض لها الإدارة
متوسط	2.27	1.231	تتشير الإدارة وتعلن عن الأعمال المتميزة لموظفيها وتكافئ القائمين بها أمام الجميع
مرتفع	1.84	.863	يستطيع العاملون توظيف مهاراتهم وقدراتهم لإنجاز العمل المطلوب منهم
مرتفع	1.84	.892	قيادات الإدارة مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها بفعالية
مرتفع	1.89	.928	لدى العاملون القدرة على إنجاز وإنهاء الأعمال المطلوبة بسعة كبيرة
متوسط	2.19	1.177	تقدم الشركة برامج حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين
مرتفع	1.99	1.040	يبيد العاملون إهتماماً كبيراً حول تحسين أدائهم الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### 14/1/4 الإحصاء الوصفي للقيادة التحويلية:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك على النحو التالي:

جدول (4-1-14)

الإحصاء الوصفي للقيادة التحويلية

مستوي الموافقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
مرتفع	1.89	1.111	يتجاوز المدير المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة
مرتفع	1.68	.930	يبدى المدير إحساساً بالقوة والثقة
مرتفع	1.64	.909	يتمتع المدير في مكان العمل بقدرة عالية على إقناع العاملين
مرتفع	1.79	.957	يتميز المدير بقدرة عالية على إستشراف المستقبل
مرتفع	1.91	1.076	يقوم المدير بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيداً من الإنجاز
مرتفع	1.71	.909	يراعي المدير الجوانب والقواعد الأخلاقية
مرتفع	1.81	.882	يثير المدير الوعي بالقضايا المهمة
متوسط	2.01	1.088	يقوم المدير بالتعرف وباستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية
مرتفع	1.94	1.065	يقوم المدير بتربيع مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة
مرتفع	1.96	1.061	يزود المدير العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل
مرتفع	1.86	1.048	يشجع المدير العاملين على إكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة
مرتفع	1.88	.917	يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلولاً
مرتفع	1.86	1.016	يحرص المدير على إيصال المعلومات إلى الموظفين
متوسط	2.01	1.136	يشجع المدير الموظفين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم
مرتفع	1.82	.973	يحترم المدير قناعات العاملين معه
مرتفع	1.90	.982	يلتزم المدير بالشفافية في تعامله مع العاملين معك
مرتفع	1.77	.908	يتعامل المدير مع كل فرد بطريقة مناسبة له
مرتفع	1.92	1.022	يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين معك
مرتفع	1.88	1.046	يستمع المدير إلى العاملين ويهتم باحتياجاتهم
مرتفع	1.94	.998	يتبنى المدير إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي
مرتفع	1.70	.897	يمتلك المدير القدرة على تقديم النصح والإقناع
مرتفع	1.79	.962	يركز المدير على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي
مرتفع	1.89	1.004	يطرح المدير رؤية مقدمة للمستقبل
متوسط	2.02	1.070	يحث المدير العاملين معه على المشاركة في تحديد رؤية كلية

مرتفع	1.96	.996	يقدم المدير أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم
متوسط	2.04	.987	يقدم المدير أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني
مرتفع	1.91	1.048	يعمل المدير على تطوير الموظفين وإلهامهم وتمكينهم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### 15/1/4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك على النحو التالي:

الجدول (4-1-15)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Variance	Std. Deviation	Mean	
0.470	0.685	1.40	حفظ_الطاقة
1.370	1.170	2.23	تقييم_الأداء_الأخضر
1.028	1.014	1.94	التدريب_والتطوير_الأخضر
1.575	1.255	2.26	التوظيف_الأخضر
0.935	0.967	1.84	الإبداع
0.838	0.915	1.81	الكفاءة
0.992	0.996	2.04	الفعالية
1.235	1.111	1.89	التأثير_المثالي
1.184	1.088	2.01	الإستتارة_الفكرية
0.948	0.973	1.82	الإعتبارات_الفردية
0.804	0.897	1.70	الحفز_الإلهامي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

#### 16/1/4 تحليل الارتباط: (Person Correlation)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل

من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (4-1-16)

تحليل الارتباط

			Estimate
التدريب	<-->	الأداء	.755
التدريب	<-->	التوظيف	.853
التدريب	<-->	الطاقة	.426
الأداء	<-->	التوظيف	.775
الأداء	<-->	الطاقة	.464
التوظيف	<-->	الطاقة	.472
الحفز	<-->	الإستنارة	.868
الحفز	<-->	الإعتبارات	.856
الحفز	<-->	التأثير	.777
الإستنارة	<-->	الإعتبارات	.871
الإستنارة	<-->	التأثير	.710
الإعتبارات	<-->	التأثير	.722
التدريب	<-->	الإبداع	.392
التدريب	<-->	الكفاءة	.416
التدريب	<-->	الفعالية	.502
التدريب	<-->	الحفز	.560
التدريب	<-->	الإستنارة	.572
التدريب	<-->	الإعتبارات	.559
التدريب	<-->	التأثير	.367
الأداء	<-->	الإبداع	.431
الأداء	<-->	الكفاءة	.479
الأداء	<-->	الفعالية	.488
الأداء	<-->	الحفز	.513
الأداء	<-->	الإستنارة	.514
الأداء	<-->	الإعتبارات	.519
الأداء	<-->	التأثير	.387
التوظيف	<-->	الإبداع	.466
التوظيف	<-->	الكفاءة	.530
التوظيف	<-->	الفعالية	.658
التوظيف	<-->	الحفز	.635
التوظيف	<-->	الإستنارة	.719
التوظيف	<-->	الإعتبارات	.672
التوظيف	<-->	التأثير	.477
الطاقة	<-->	الإبداع	.323

			Estimate
الطاقة	<-->	الكفاءة	.272
الطاقة	<-->	الفعالية	.225
الطاقة	<-->	الحفز	.230
الطاقة	<-->	الإستتارة	.306
الطاقة	<-->	الإعتبارات	.257
الطاقة	<-->	التأثير	.128
الإبداع	<-->	الكفاءة	.814
الإبداع	<-->	الفعالية	.721
الإبداع	<-->	الحفز	.281
الإبداع	<-->	الإستتارة	.471
الإبداع	<-->	الإعتبارات	.361
الإبداع	<-->	التأثير	.231
الكفاءة	<-->	الفعالية	.739
الكفاءة	<-->	الحفز	.325
الكفاءة	<-->	الإستتارة	.542
الكفاءة	<-->	الإعتبارات	.486
الكفاءة	<-->	التأثير	.279
الفعالية	<-->	الحفز	.566
الفعالية	<-->	الإستتارة	.755
الفعالية	<-->	الإعتبارات	.606
الفعالية	<-->	التأثير	.510

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

## المبحث الثاني

### إختبار الفرضيات

#### 1/2/4 نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

إعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الإسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الإسلوب ومبررات استخدامه.

#### تحليل المسار: Path Analysis

وهو أحد اساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين إسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر إمتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والإرتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon 2002).

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

- 1- أنه نموذج لإختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الإتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، وإتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

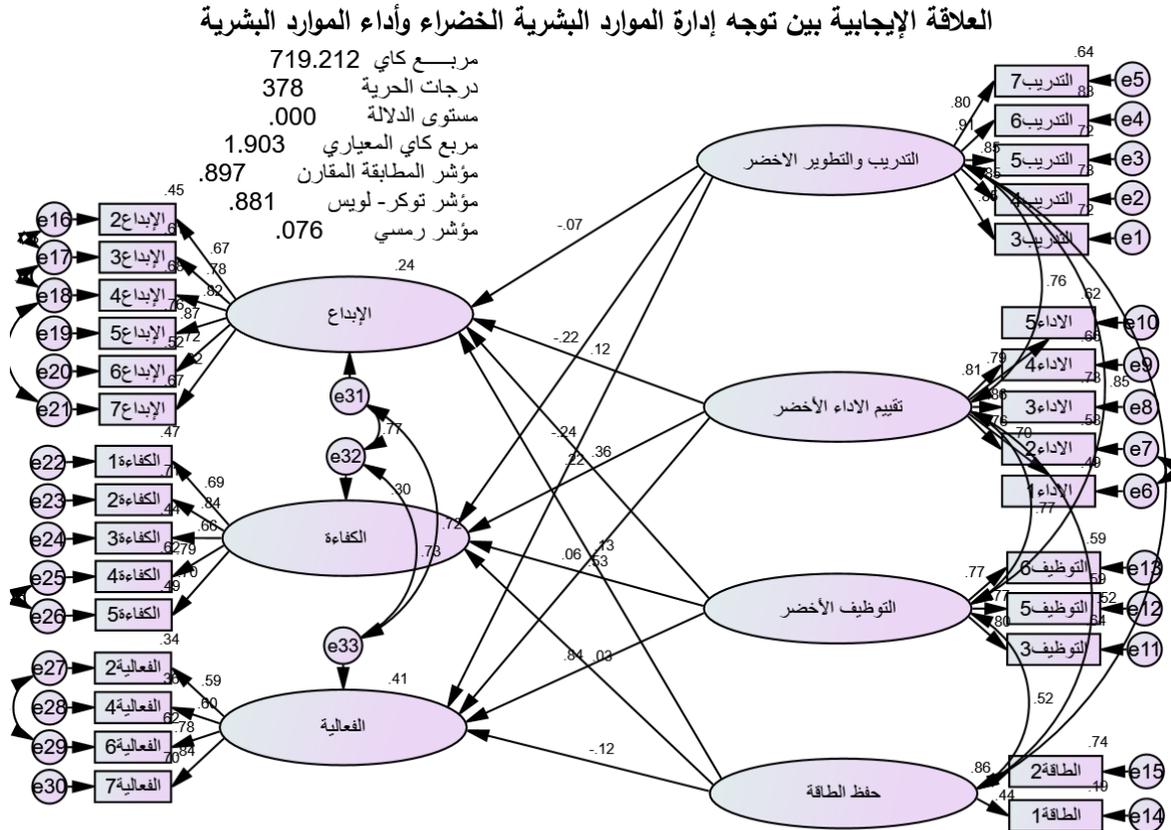
7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

#### 2/2/4 إختبار فرضيات الدراسة:

لغرض التعرف على معنويات التأثير بين المتغيرات إعتد الدارس على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الإعتداد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمدة، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح.

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية

#### الشكل (1-2-4)



المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الإعتداد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

#### الجدول رقم (4-2-1)

المسار من توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى أداء الموارد البشرية

P	C.R.	S.E.	Estimate			
0.730	-0.345	0.122	-0.042	الإبداع	<---	التدريب
0.440	0.771	0.124	0.096	الإبداع	<---	الأداء
0.126	1.528	0.166	0.253	الإبداع	<---	التوظيف
0.243	1.167	0.248	0.289	الإبداع	<---	الطاقة
0.291	-1.056	0.123	-0.13	الكفاءة	<---	التدريب
0.180	1.341	0.124	0.166	الكفاءة	<---	الأداء
0.032	2.140	0.169	0.361	الكفاءة	<---	التوظيف
0.767	0.297	0.238	0.070	الكفاءة	<---	الطاقة
0.269	-1.106	0.148	-0.164	الفعالية	<---	التدريب
0.738	0.335	0.145	0.048	الفعالية	<---	الأداء
0.003	3.017	0.219	0.659	الفعالية	<---	التوظيف
0.337	-0.96	0.287	-0.276	الفعالية	<---	الطاقة

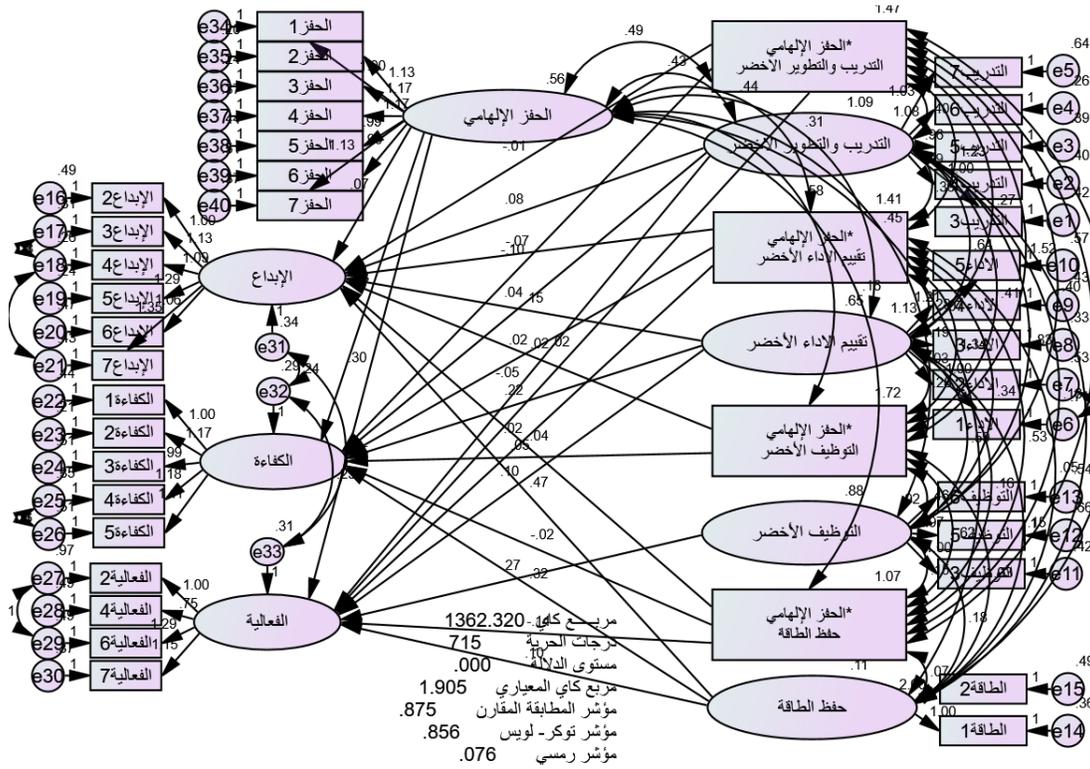
المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

## الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الفرعية الأولى: الحفز الإلهامي يعدل العلاقة الإيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية

الشكل (2-2-4)

العلاقة الإيجابية بين الحفز الإلهامي وتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية



المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول (4-2-2)

المسار من الحفز الإلهامي و توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى أداء الموارد البشرية

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الإبداع	<---	الحفز	.073	.105	.698	.485
الكفاءة	<---	الحفز	.125	.102	1.230	.219
الفعالية	<---	الحفز	.300	.118	2.548	.011
الإبداع	<---	الحفز الإلهامي_التدريب والتطوير الأخضر	-.006	.131	-.044	.965
الكفاءة	<---	الحفز الإلهامي_التدريب والتطوير الأخضر	-.095	.128	-.745	.456
الفعالية	<---	الحفز الإلهامي_التدريب والتطوير الأخضر	.016	.092	.178	.859
الإبداع	<---	التدريب	.077	.090	.853	.394
الكفاءة	<---	التدريب	.036	.087	.413	.680
الفعالية	<---	التدريب	-.051	.119	-.426	.670
الإبداع	<---	الحفز الإلهامي_تقييم الأداء الأخضر	-.072	.086	-.845	.398
الكفاءة	<---	الحفز الإلهامي_تقييم الأداء الأخضر	.020	.083	.243	.808
الفعالية	<---	الحفز الإلهامي_تقييم الأداء الأخضر	.020	.090	.226	.822
الإبداع	<---	الأداء	.150	.129	1.161	.246
الكفاءة	<---	الأداء	.222	.125	1.772	.076
الفعالية	<---	الأداء	.100	.138	.722	.470
الإبداع	<---	الحفز الإلهامي_التوظيف الأخضر	.024	.125	.191	.849
الكفاءة	<---	الحفز الإلهامي_التوظيف الأخضر	.051	.123	.416	.677
الفعالية	<---	التوظيف	.270	.157	1.717	.086
الإبداع	<---	الحفز الإلهامي_حفظ الطاقة	.038	.059	.655	.512
الكفاءة	<---	الحفز الإلهامي_حفظ الطاقة	-.019	.056	-.343	.731
الفعالية	<---	الحفز الإلهامي_حفظ الطاقة	-.142	.062	-2.301	.021
الإبداع	<---	الطاقة	.466	.286	1.631	.103
الكفاءة	<---	الطاقة	.322	.266	1.210	.226
الفعالية	<---	الطاقة	.098	.297	.331	.741

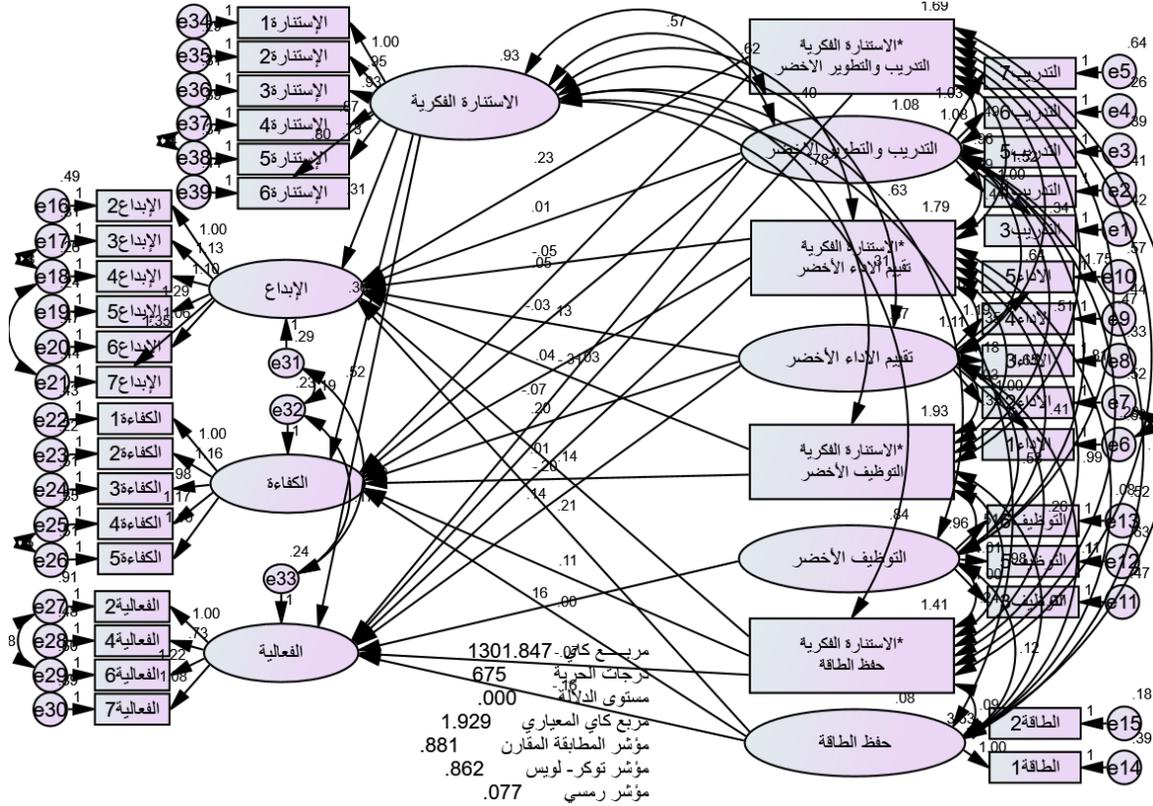
المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

## الفرضية الفرعية الثانية:

الإستارة الفكرية تعدل العلاقة الإيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية

الشكل (4-2-3)

العلاقة الإيجابية بين الاستارة الفكرية وتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول (4-2-3)

المسار من الإستنارة الفكرية و توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى أداء الموارد البشرية

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
الإبداع	<---	الإستنارة الفكرية_التدريب والتطوير الأخضر	.232	.135	1.719	.086
الكفاءة	<---	الإستنارة الفكرية_التدريب والتطوير الأخضر	.046	.132	.348	.728
الفعالية	<---	الإستنارة الفكرية_التدريب والتطوير الأخضر	-.026	.086	-.302	.762
الإبداع	<---	التدريب	.013	.083	.153	.878
الكفاءة	<---	التدريب	-.028	.081	-.349	.727
الفعالية	<---	التدريب	-.067	.119	-.564	.573
الإبداع	<---	الإستنارة الفكرية_تقييم الأداء الأخضر	-.046	.078	-.592	.554
الكفاءة	<---	الإستنارة الفكرية_تقييم الأداء الأخضر	.044	.076	.577	.564
الفعالية	<---	الإستنارة الفكرية_تقييم الأداء الأخضر	.011	.085	.125	.900
الإبداع	<---	الأداء	.130	.110	1.189	.235
الكفاءة	<---	الأداء	.198	.108	1.840	.066
الفعالية	<---	الأداء	.138	.128	1.079	.280
الإبداع	<---	الإستنارة الفكرية_التوظيف الأخضر	-.310	.134	-2.313	.021
الكفاءة	<---	الإستنارة الفكرية_التوظيف الأخضر	-.195	.131	-1.488	.137
الفعالية	<---	التوظيف	.162	.181	.896	.370
الإبداع	<---	الإستنارة الفكرية_حفظ الطاقة	.143	.054	2.667	.008
الكفاءة	<---	الإستنارة الفكرية_حفظ الطاقة	.110	.051	2.132	.033
الفعالية	<---	الإستنارة الفكرية_حفظ الطاقة	-.071	.056	-1.262	.207
الإبداع	<---	الطاقة	.211	.222	.949	.343
الكفاءة	<---	الطاقة	.001	.210	.005	.996
الفعالية	<---	الطاقة	-.157	.244	-.641	.521
الإبداع	<---	الإستنارة	.307	.079	3.865	***
الكفاءة	<---	الإستنارة	.362	.079	4.582	***
الفعالية	<---	الإستنارة	.515	.111	4.656	***

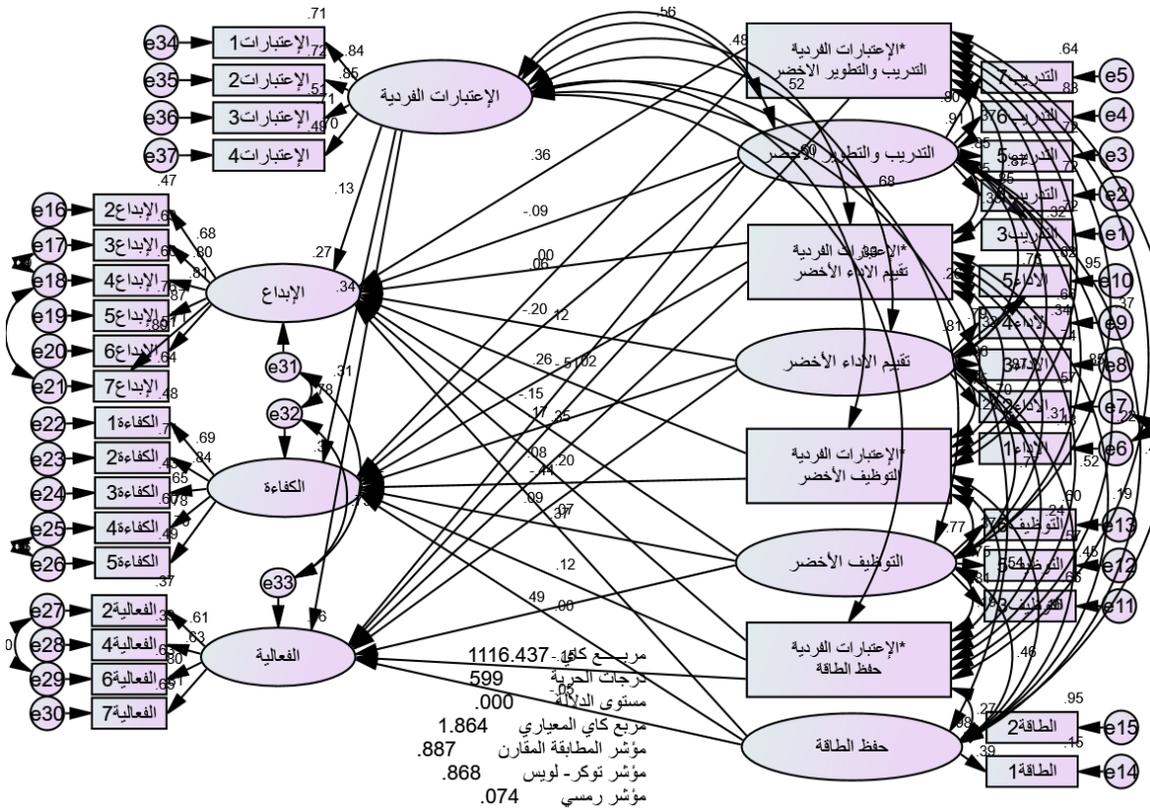
المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الفرضية الفرعية الثالثة:

الإعتبرات الفردية يعدل العلاقة الإيجابية بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية

الشكل (4-2-4)

العلاقة الإيجابية بين الإعتبرات الفردية وتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم

إستخدام إسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الإعتقاد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول (4-2-4)

المسار من الإعتبارات الفردية و توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
الإبداع	<---	الإعتبارات الفردية_التدريب والتطوير الأخضر	.192	.126	1.519	.129
الكفاءة	<---	الإعتبارات الفردية_التدريب والتطوير الأخضر	.033	.122	.266	.790
الفعالية	<---	الإعتبارات الفردية_التدريب والتطوير الأخضر	.010	.096	.100	.920
الإبداع	<---	التدريب	-.058	.125	-.462	.644
الكفاءة	<---	التدريب	-.119	.121	-.988	.323
الفعالية	<---	التدريب	-.105	.139	-.754	.451
الإبداع	<---	الإعتبارات الفردية_تقييم الأداء الأخضر	-.002	.086	-.019	.985
الكفاءة	<---	الإعتبارات الفردية_تقييم الأداء الأخضر	.130	.084	1.554	.120
الفعالية	<---	الإعتبارات الفردية_تقييم الأداء الأخضر	.047	.094	.501	.616
الإبداع	<---	الأداء	.097	.126	.772	.440
الكفاءة	<---	الأداء	.128	.121	1.059	.290
الفعالية	<---	الأداء	.085	.138	.619	.536
الإبداع	<---	الإعتبارات الفردية_التوظيف الأخضر	-.253	.122	-2.078	.038
الكفاءة	<---	الإعتبارات الفردية_التوظيف الأخضر	-.207	.120	-1.718	.086
الفعالية	<---	التوظيف	.392	.220	1.783	.075
الإبداع	<---	الإعتبارات الفردية_حفظ الطاقة	.112	.054	2.085	.037
الكفاءة	<---	الإعتبارات الفردية_حفظ الطاقة	.064	.051	1.260	.208
الفعالية	<---	الإعتبارات الفردية_حفظ الطاقة	-.097	.058	-1.680	.093
الإبداع	<---	الطاقة	.170	.232	.735	.462
الكفاءة	<---	الطاقة	-.011	.219	-.051	.959
الفعالية	<---	الطاقة	-.152	.259	-.587	.557
الإبداع	<---	الإعتبارات	.106	.117	.909	.364
الكفاءة	<---	الإعتبارات	.262	.115	2.283	.022
الفعالية	<---	الإعتبارات	.283	.134	2.120	.034
الإبداع	<---	التوظيف	.246	.195	1.262	.207
الكفاءة	<---	التوظيف	.253	.187	1.351	.177

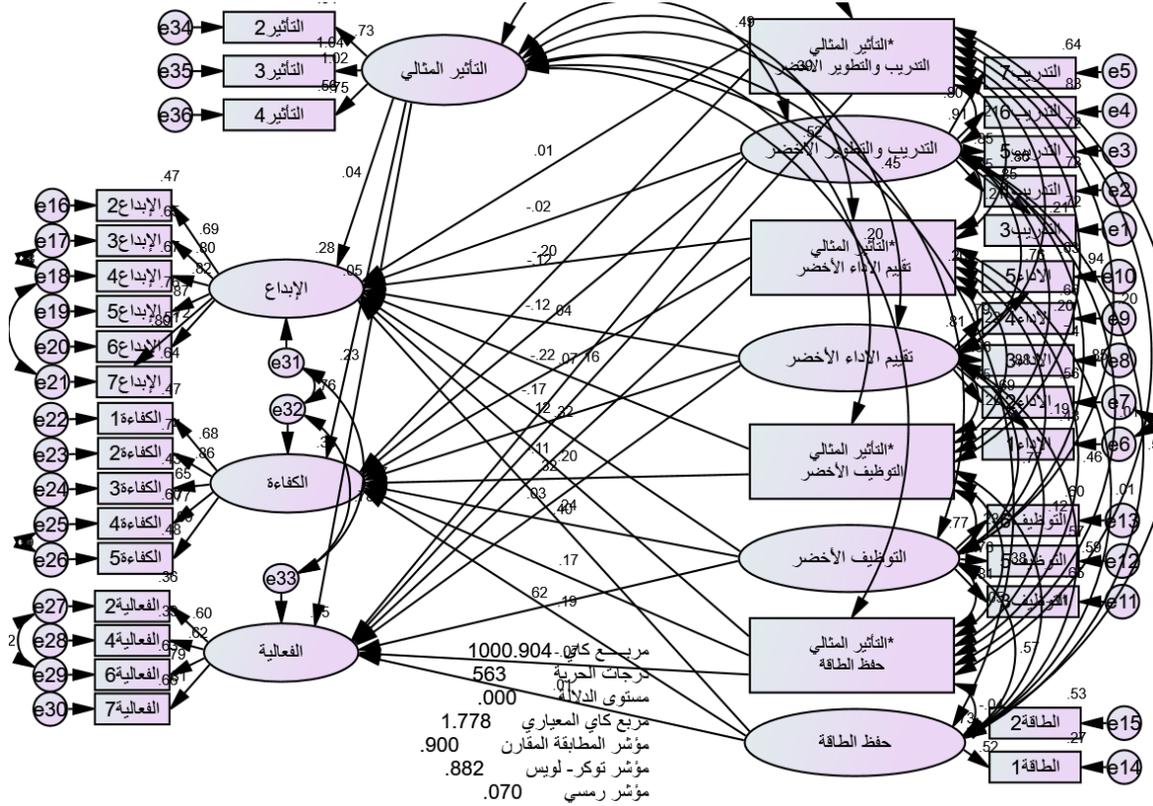
المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الفرضية الفرعية الرابعة:

التأثير المثالي يعدل العلاقة الإيجابية بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية

الشكل (5-2-4)

العلاقة الإيجابية بين التأثير المثالي وتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية



المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول (4-2-5)

المسار من التأثير المثالي و توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
الإبداع	<---	التأثير المثالي_التدريب والتطوير الأخضر	.005	.111	.050	.960
الكفاءة	<---	التأثير المثالي_التدريب والتطوير الأخضر	-.062	.106	-.588	.557
الفعالية	<---	التأثير المثالي_التدريب والتطوير الأخضر	.094	.093	1.009	.313
الإبداع	<---	التدريب	-.012	.130	-.093	.926
الكفاءة	<---	التدريب	-.073	.124	-.586	.558
الفعالية	<---	التدريب	-.117	.138	-.848	.396
الإبداع	<---	التأثير المثالي_تقييم الأداء الأخضر	-.112	.101	-1.107	.268
الكفاءة	<---	التأثير المثالي_تقييم الأداء الأخضر	-.116	.096	-1.204	.229
الفعالية	<---	التأثير المثالي_تقييم الأداء الأخضر	-.070	.098	-.715	.475
الإبداع	<---	الأداء	.033	.140	.237	.813
الكفاءة	<---	الأداء	.091	.133	.679	.497
الفعالية	<---	الأداء	.031	.153	.201	.840
الإبداع	<---	التأثير المثالي_التوظيف الأخضر	.039	.129	.304	.761
الكفاءة	<---	التأثير المثالي_التوظيف الأخضر	.160	.123	1.296	.195
الفعالية	<---	التوظيف	.489	.204	2.399	.016
الإبداع	<---	التأثير المثالي_حفظ الطاقة	.148	.068	2.158	.031
الكفاءة	<---	التأثير المثالي_حفظ الطاقة	.122	.065	1.881	.060
الفعالية	<---	التأثير المثالي_حفظ الطاقة	-.059	.074	-.791	.429
الإبداع	<---	الطاقة	.441	.313	1.409	.159
الكفاءة	<---	الطاقة	.332	.291	1.143	.253
الفعالية	<---	الطاقة	.015	.295	.053	.958
الإبداع	<---	التوظيف	.234	.191	1.223	.221
الكفاءة	<---	التوظيف	.269	.183	1.470	.142
الإبداع	<---	التأثير	.035	.093	.376	.707
الكفاءة	<---	التأثير	.051	.089	.570	.569
الفعالية	<---	التأثير	.251	.107	2.341	.019

المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

المبحث الأول :

1/5 مناقشة النتائج:

1/1/5 تمهيد :

في هذا الفصل ومن خلال المنهجية والخطوات التي إتبعنا لبلوغ أهداف هذه الدراسة، وبما إشمطت عليه الدراسة من أدبيات الدراسات السابقة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية في ظل القيادة التحويلية في تعديل العلاقة بين المتغيرات. تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، في المبحث الأول تمت مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبانة والتي تمثل الأداة الرئيسية التي إعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثلة في عينة من الشركات الصناعية السودانية ومن ثم مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة من حيث الإختلاف والإتفاق، وفي المبحث الثاني الذي تناول التأثيرات الضمنية و من واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تبني قرارات وإستراتيجيات تمكن الإدارات العليا ومتخذي القرار بالشركات الصناعية من المساهمة الفاعلة في تحقيق مستوى عال من الجودة والتميز والإبداع في العمل الإداري.

كما سيتم عرض أوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة، ومن ثم تقديم مقترحات ببحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة.

2/1/5 نتائج البيانات الأساسية:

حيث تم إختيار بيانات الدراسة من الشركات الصناعية، ولقد تم إختيار عينة عشوائية (330) والوصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة وإختيار فروض الدراسة، وبعد توزيع الاستبيان تحت إشراف الباحث تم إستراداد (291) استبانة بنسبة (88%)، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (7) من جملة الاستبيانات بنسبة (2%) من إجمالي عينة الدراسة حيث تم إستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS 25) من أجل الحصول إختيار الفروض عن طريق أسلوب المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي للإجابة على أسئلة البحث وإختيار الفرضيات حيث كان السؤال الرئيسي للبحث على النحو التالي: إلى أي مدى تؤثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في وجود القيادة التحويلية كمتغير معدل ومن أجل تحقيق السؤال العام كانت هنالك أسئلة تتمثل في الآتي:

- ما مدى تطبيق توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية ؟
- ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية ؟
- ما هو أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية ؟
- هل القيادة التحويلية تعدل العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية ؟

### 3/1/5 ملخص النتائج :

- لا توجد علاقة إيجابية بين (التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر و التوظيف الأخضر وحفظ الطاقة) وبين أبعاد الموارد البشرية الخضراء والإبداع.
- لا توجد علاقة إيجابية بين التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة وبين الكفاءة.
- توجد علاقة بين التوظيف الأخضر والكفاءة.
- لا توجد علاقة إيجابية بين التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة وبين الفعالية.
- توجد علاقة إيجابية بين التوظيف الأخضر والفعالية.
- الحفز الإلهامي لا يعدل العلاقة بين (التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتوظيف الأخضر) وبين الإبداع و الكفاءة والفعالية.
- الحفز الإلهامي يعدل العلاقة بين حفظ الطاقة والفعالية.
- الإستتارة الفكرية تعدل العلاقة بين (التوظيف الأخضر وحفظ الطاقة) وبين الإبداع والكفاءة.
- الإعتبرات الفردية تعدل العلاقة بين (التوظيف الأخضر وحفظ الطاقة) وبين الإبداع.
- التأثير المثالي يعدل العلاقة بين حفظ الطاقة وبين الإبداع.

### 4/1/5 مناقشة النتائج :

تم إجراء التحليل العاملي الإستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الإختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة. حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة بين المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2013)، وتم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) في إجراء التحليل العاملي الإستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده.

## 5/1/5 العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية :

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية جزئية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين التوظيف الأخضر وبعدي الكفاءة والفعالية، وذلك للإهتمام بقضايا المحافظة على البيئة والسياسات والإستراتيجيات ووضع معايير بيئية داخلية تمكن من زيادة الوعي البيئي، ولا توجد علاقة بين التوظيف الأخضر والإبداع كما لا توجد علاقة بين كل من التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة وبين أبعاد الأداء (الإبداع والكفاءة والفعالية) يعزى ذلك إلى صعوبة تنمية الأنماط القيادية المحافظة على البيئة وقلة المعرفة البيئية التي تمكن من تطوير المهارات والمعارف وندرة الدوافع لدى العاملين في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، إتفقت مع دراسة (السكرانه،2017) وجود تأثير معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) وإستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة في العاصمة الإردنية، وأختلفت مع دراسة (الزبيدي،2016) التي أوضحت أنه لم يحقق كل من (التوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر) أي علاقات ذات تأثير معنوي مع المواطنة البيئية مما يدل على الضعف الكبير من قبل الشركة،إذا أن التوظيف الحالي شبة متوقف، كما أن أنظمة التعويض لم تتضمن أي إشارة إلى منح العاملين حوافز أو مكافآت بناء على المبادرات المتعلقة بتنمية الممارسات الخضراء والمحافظة على البيئة داخل الشركة، حيث أشارت دراسة (Arulrajah et al,2015) أنه من خلال فهم وتوسيع نطاق وعمق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ويمكن للمنظمات تحسين أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة من ذي قبل. حيث أشارت دراسة (Masri,2016) التي تناولت تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية، وكانت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي وأن النظام المحرك الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الإعتبارات الفردي.

تبرير ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج إلى أهمية ممارسات الموارد البشرية الخضراء في زيادة تحفيز العاملين والإحتفاظ بهم وزيادة الكفاءة والإستدامة وتقليل الأثر السلبي للمنظمة وتحسين الوضع التنافسي الذي يؤدي إلى الأداء المتفوق، بالإضافة إلى توفير التكاليف وكسب المواهب، تساعد في بناء صورة الشركة لجذب الموارد البشرية الجيدة ومما يحسن جودة المنظمة الشاملة سواء داخلية أو خارجية معاً،والإستخدام الفعال للموارد وإدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية.

توجد علاقة عكسية بين أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) والإبداع. حيث أشار (Renwick et al,2012) إلى أن المنظمات التي

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يحد من فعاليتها في تحسين إدارة الأفراد مما ينعكس على إبداعهم. كما توجد علاقة عكسية بين حفظ الطاقة والكفاءة والفعالية، مما يوضح أن حفظ الطاقة لا يؤثر كل من الكفاءة والفعالية وذلك لقلة وعي الموظفين بأهمية الطاقه والمحافظة عليها مما ينعكس على البيئة وعلى كفاءة وفعالية الموظف، كما بينت دراسة (Mandip,2012) يمكن للنقابات والموظفين أرباب العمل على تبني سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تساعد على حماية وتعزيز صحة العمال ورفاهيتهم . يمكن للأكاديميين من المساهمة عن طريق إجراء بحوث مستقبلية في هذا المجال مما وإضافة بيانات يمكن أن تبني قاعدة معرفة في الإدارة الخضراء بشكل عام، حيث تشير دراسة (likhitkar&verma,2017) إلى أن الإيداع الإلكتروني، عقد المؤتمرات عن بعد والمقابلات الافتراضية ، وإعادة التدوير، بناء مزيد من المساحة المكتبية، تؤدي إلى زيادة الكفاءة وانخفاض التكاليف ورضا الموظفين الملتمزمين مما يؤدي إلى الإستدامة في المنظمات، وإختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السكرانه،2017) في أن المحافظة على الطاقة بأنواعها والتوفير في مصاريف إستهلاك الوقود ورفع مسؤولية الأفراد و المجتمعات تجاه البيئة وإستهلاك طاقة أقل ينعكس إيجاباً على البيئة.

توجد علاقة عكسية بين التدريب الأخضر والفعالية، حيث لايؤثر التدريب الأخضر على الفعالية في الشركات وذلك نسبة قلة البرامج التدريبية التي تزيد من وعي العاملين تجاه البيئة والذي يؤثر على فعالية الأداء لدى الموظف. توجد علاقة عكسية بين التدريب الأخضر والكفاءة، حيث لايؤثر التدريب الأخضر على الكفاءة في الشركات الصناعية يعزى ذلك إلى صعوبة تنمية الأنماط القيادية المحافظة على البيئة وقلة المعرفة البيئية التي تمكن من تطوير المهارات والمعارف وندرة الدوافع لدى العاملين، حيث ذكرت دراسة(السكافي وآخرون،2017) أن العمل على تطوير موظفين يتميزون بالسلوكيات الخضراء عبر إجراء العديد من الدورات الخاصة بتنمية الموارد البشرية، إلى جانب ذلك نجد أن نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة عكسية بين تقييم الأداء الأخضر والفعالية والكفاءة، مما يشير إلى أن تقييم الأداء الأخضر لا يؤثر على كل من الفعالية والكفاءة، وذلك إما لعدم دمج أهداف الإدارة البيئة مع نظام تقييم الأداء في المنظمة أو لعدم الإلتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي. حيث أشار (الزبيدي،2016) إلى أن ضعف تبني الشركة للأداء الأخضر ربما يعود جزء من السبب في ذلك إلى حداثة هذا التوجه وإن تطبيقاته في منظمات الأعمال يتطلب الإستعانة بخبرات قد لا تمتلكها الشركة. توجد علاقة إيجابية بين التوظيف الأخضر وبين الكفاءة والفعالية ، حيث أن التوظيف الأخضر يؤثر في كل من الكفاءة والفعالية في الشركات الصناعية، حيث إتفقت مع (وهيبة،2016) حيث أن الوظائف الخضراء تعتبر أداة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والإستجابة للتحديات العالمية لحماية البيئة والتنمية الإقتصادية والإندماج الإجتماعي من خلال إشراك الحكومات

والعمال وأصحاب العمل فاعلين في التغيير، ومنظمة العمل الدولية تشجع على تخضير المؤسسات والممارسات في مكان وسوق العمل، وهذه الجهود في إنشاء فرص عمل تعزز كفاءة الموارد وبناء مجتمعات مستدامة وتسهم في الحفاظ على البيئة، كما أشارت نتائج دراسة (Madhavi, 2016) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحقق من انخفاض معدل دوران الموظفين الجيدين وتؤدي مبادرات الموارد البشرية إلى تحقيق كفاءة أكبر وخفض التكاليف وتحسين سياسات التوظيف كما أنه يساعد على بناء بيئة تنافسية في السوق عن طريق الحد من دخول آثار الكربون وحماية النظرة البيئية، وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشجع الاستخدام المستدام للموارد المتاحة في الشركات التجارية لتعزيز الروح المعنوية للموظفين، ومع ذلك فإن موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء يجذب الإنتباه من جميع البيروقراطيين في جميع أنحاء العالم لتعزيز صورة منظماتهم من خلال تنسيق وتعاون أفضل وربط علاقات مستدامة بين صاحب العمل والموظفين ليصبحوا خضر. حيث أشارت دراسة (Arulrajah et al, 2015) أنه من خلال فهم وتوسيع نطاق وعمق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ويمكن للمنظمات تحسين أدائها البيئي بطريقة أكثر إستدامة من ذي قبل.

#### 6/1/5 الدور المعدل للقيادة التحويلية في العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، وذلك لما تمتلكه القيادة التحويلية من موهبة وإلهام وإهتمام بالأفراد وقدرة على التحفيز الفكري دوراً هاماً في تحقيق مستويات عالية من أداء العمليات وتخفيض التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح. إتفقت مع دراسة (اصرف، 2013)، أن القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وأبعاد التكيف مع التغيير التنظيمي وتعد هذه النتيجة منطقية حيث أنه كلما زادت الدافعية التحويلية كلما زادت درجة التكيف إلى التغيير التنظيمي. و أظهرت دراسة (السيادة وآخرون، 2014) إن القيادة التحويلية بأبعادها (الاجاذبية الشخصية "التأثير المثالي"، القدرة الإلهامية، الإستنارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) تؤثر في فعالية سلوك العاملين، و كذلك دراسة (الصدیق، 2018) أن السلوك القيادي بأبعاده (التحويلي، الديمقراطي، الأوتوقراطي) يتوسط العلاقة بين البيئة الخارجية بمكوناتها (الثقافية والإجتماعية والتكنولوجية) والأداء بأبعاده (الكفاءة، الفعالية) وذلك بالتطبيق على المؤسسات العامة، وتوصلت أيضاً إلى علاقة السلوك القيادي التحويلي والديمقراطي بعوامل البيئة الخارجية والتي شكلت دعماً متوسطاً ولا يوجد أثر إحصائي عند مستوى المعنوية وجاءت بنسبة أقل وتأثير متوسط في العلاقة بين العوامل الثقافية والسلوك التحويلي والديمقراطي. ففقدرة القائد التحويلي على التأثير على القيم والاتجاهات وسلوكيات الآخرين من خلال

عملهم، وأشارت دراسة (أحمد، 2010) إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) وتمكين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين تعزي إلى متغير الديموغرافية، وإختلفت مع نتائج دراسة (السيادة وآخرون، 2014) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)، وأشارت دراسة (الشنطي، 2016) أن القيادة التحويلية (التأثير المثالي والإعتبارات الفردية) تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية. وأوضحت دراسة (سليمان، 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين محاور أنماط القيادة ومحاور إبداع العاملين، كما أظهرت دراسة (إبراهيم، 2018) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وبين الأداء بوزارة الإستثمار السودانية.

#### **7/1/5 الحفز الإلهامي يعدل العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية :**

ناقشت دراسة (الركابي وآخرون، 2018) التي درست تأثير أساليب إدارة الإنطباع على أدوار القيادة التحويلية أشارت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عالية بين تعزيز الذات كأسلوب من أساليب إدارة الانطباع والقيادة التحويلية ببعده الحفز الإلهامي، وهذا يدل على أن القائد التحويلي يمكن أن يعزز الإنطباع الإيجابي في أذهان العاملين من خلال تنبيهه للأفكار الإبداعية التي تسهم في حل مشاكل العمل ويلامس فيها القائد الروح الإبداعية لهم وتشجيعهم على كسر التفكير النمطي والخروج بإسهامات خلاقة من جانب العاملين في محيط العمل ومشاركتهم في تحقيق أهدافهم. وأيضاً أوضحت دراسة (إبراهيم، 2018) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي على تفعيل الأداء.

هذه النتيجة تختلف عن الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن الحفز الإلهامي لا يعدل العلاقة بين (التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التوظيف الأخضر) وبين الكفاءة ، ويعزى ذلك إلى قلة تقديم النصح والإقناع والمشاركة في رؤية كلية ورؤية مستقبلية لتطوير المنظمات وتطوير الموظفين وإلهامهم. وبينت نتائج الدراسة (الشيخ، 2017) وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده الدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي.

#### **8/1/5 الإستنارة الفكرية تعدل العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية :**

حيث إتفقت مع دراسة (إبراهيم، 2018) أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وبين الأداء بوزارة الإستثمار و فعالية الإستنارة الفكرية لدى قادة وزارة الإستثمار السودانية حيث أكدت إلى كفاية الأداء الإداري، كما بينت دراسة (السيادة وآخرون، 2014) إن القيادة التحويلية ببعده الإستنارة الفكرية أثراً في فعالية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. حيث إتفقت مع

الدراسة الحالية في أن الإستنارة الفكرية تؤثر في تعديل العلاقة بين التوظيف الأخضر والإبداع وبين حفظ الطاقة والإبداع، ويعزو ذلك إلى أن العاملين أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات وذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، و بإضافة طرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل وتشجيعهم على إكتشاف حلول إبداعية لها، وما يقوم به المدير لترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة .

#### **9/1/5 الإعتبارات الفردية تعدل العلاقة بين توجّه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية :**

حيث إتفقت مع نتيجة (الركابي وآخرون،2018) إلى هنالك علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عالية بين أسلوب التمثيل وبين القيادة التحويلية ببعد الإعتبارات الفردية وهذا يعطي إنطباع أن القيادات الإدارية من خلال تبنيها أسلوب التمثيل وأن تعمل على تشجيع تبادل وجهات النظر بينها وبين العاملين وإيجاد الأساليب التي يرغب العامل من خلالها تطوير مهارته وقدراته في بيئة العمل التي تأخذ بنظر الإعتبار الفروق الفردية بين العاملين. وأشارت دراسة (إبراهيم،2018) إلى وجود أثر ذو علاقة إحصائية بين الإعتبارات الفردية على تفعيل الأداء. حيث توصلت الدراسة الحالية إلى أن الإعتبارات الفردية تعدل العلاقة بين التوظيف الأخضر والإبداع وبين حفظ الطاقة والإبداع. وذلك لإستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي التي يستخدمها المدير وإهتمامه بإحتياجات العاملين وتفهم أحاسيسهم ومشاعرهم وإحترام قناعاتهم والتعامل مع كل فرد بطريقة مناسبة له، حيث كشفت نتائج الدراسة (الشيخ،2017) عدم وجود أثر ذو دلالة بين الإهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي، حيث أختلفت مع دراسة (محمود،2018) عدم وجود علاقة بين الإعتبارات الفردية وأداء الموارد البشرية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب كبيراً جداً مقارنة بمستوى (0.05)، وقد تعذى هذه النتيجة إلى عدم الإهتمام الشخصي لقادة المصارف المبحوثة بالموظفين وعدم مراعاة الفروق الفردية بالإضافة إلى عدم أو تقليل مشاركتهم في إتخاذ القرارات، وعدم وجود علاقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوس،لذا لا بد من مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين وأن يحس بمشاعرهم ويستمع جيداً إليهم ويؤمن طبيعة مشاركتهم في القرارات.

#### **10/1/5 التأثير المثالي يعدل العلاقة بين توجّه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية :**

أشارت نتائج (السيادة وآخرون،2014) أن بعد الجاذبية الشخصية "التأثير المثالي" هو البعد الأكثر إستخداماً من أبعاد القيادة التحويلية في التأثير في فعالية سلوك العاملين في المستشفيات الإردنية الحكومية والخاصة. أثبتت دراسة (أمين،2016) التي ركزت على القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين إلى وجود علاقة إرتباط وتأثير ما بين القيادة الإدارية بأبعادها (التأثير المثالي، التمكين، الإتصالات) وأداء العاملين بأبعاده (سرعة الإنجاز، الرضا الوظيفي، الفعالية)، وهذا مما يدل على الدور الجوهرى والفاعل الذي تقوم به

الإدارة في التأثير على النهوض بمستوى العاملين نحو الأفضل، كما و أظهرت دراسة (الشنطي،2016) إن القيادة التحويلية (التأثير الكارزمي) تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية، وأن العدالة الإجرائية تتوسط كلياً العلاقة بين التأثير الكارزمي وجودة الحياة الوظيفية. وتوصلت نتائج الدراسة الحالية إلى أن التأثير المثالي يعدل العلاقة بين حفظ الطاقة والإبداع، ويعزى ذلك إلى تجاوز المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة والقدرة العالية على إستشراق المستقبل وقدرة القادة العاملين على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل وإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت قيادتهم، أظهرت نتائج دراسة (الشيخ،2017) وجود علاقة إرتباط إيجابي معنوي ضعيف بين التأثير المثالي والإبداع التنظيمي، وأشارت دراسة (أمين،2016) إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في أداء العاملين، وهذا مما يدل على الدور الجوهري والفاعل الذي تقوم به الإدارة في التأثير على النهوض بمستوى العاملين نحو الأفضل، مما يعزى إلى أن مستوى العاملين يتميز بالسرعة في الإنجاز والفاعلية في أدائهم للمهام الموكلة إليهم مع وجود رضا وظيفي عن الوزارة التي يعملون فيها، حيث أكدت دراسة (الساعاتي والمساري،2015) يُعد التأثير المثالي من أهم وأقوى سمات القيادة التحويلية من حيث التأثير الإيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة، فكلما زاد مستوى هذه السمة في الشركة كلما إنعكس وبشكل إيجابي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الثاني تأثيرات الدراسة والتوصيات

2/5 تأثيرات الدراسة :

1/2/5 التأثيرات النظرية للدراسة :

هذه الدراسة قامت بإختبار علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية والقيادة التحويلية كمتغير معدل، وتأتي أهمية الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية، والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها، والدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، وظهرت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤثر جزئياً على أداء الموارد البشرية بأبعادها (الكفاءة، الفعالية، الإبداع)، وأن القيادة التحويلية بأبعادها (الإستتارة الفكرية، الحفز الإلهامي، والإعتبارات الفردية، والتأثير المثالي) تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية مما يؤثر على الأداء. وأيضاً ركزت التأثيرات النظرية لهذه الدراسة من خلال التركيز على النظريات التي تفسر العلاقة بين تلك المتغيرات من خلال النتائج التي تسفر عنها تلك المتغيرات حيث أتضح أن القيادة التحويلية تعتبر متغير معدل قوي للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و أداء الموارد البشرية، حيث إتفقت نتائج الدراسة مع إفتراضات نظرية الموارد، وأن هذه النظرية تشكل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، فإن الأداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق التحسين في الأداء. أيضاً نظرية المسار والهدف التي تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين. وأن هذه النظريات تم التأكد من صحتها والتوصل إلى نتائج تؤكدها.

2/2/5 التأثيرات التطبيقية للدراسة:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبنى توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية، نتائج الدراسة قد تكون مفيدة لمتخذي القرارات في الشركات الصناعية خاصة عندما تؤخذ هذه النتائج في الحسبان، ويمكن الإستفادة من نتائجها في معرفة مدى تطبيق توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأي هذه التوجهات أكثر تأثيراً على الشركات الصناعية. كما أن هذه الدراسة توضح لمتخذي القرار أن القيادة التحويلية تساعد على تقوية العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، حيث أنها تساعد متخذي القرار في الشركات الصناعية على إدراك الفوائد التي تجنيها إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

### 3/2/5 توصيات الدراسة:

1. ضرورة زيادة الإهتمام والمحافظة على بيئة العمل والإستدامة البيئية في الشركات الصديقة للبيئة.
2. العمل على تحسين الأداء لدى العاملين في الشركات الصناعية ورفع مستواهم.
3. الإهتمام بأقامة الدورات التدريبية والورش حول مفاهيم وأبعاد توجه الموارد البشرية الخضراء .
4. العمل على خلق نظام إتصال فعال بين الإدارات العليا والأقسام التشغيلية التنفيذية وكسر حاجز الخوف بين بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخلق الثقة المتبادلة وفتح الباب على طرح أفكار إبداعية جيدة.
5. العمل على زيادة وعي العاملين بإستخدام أجهزة تساعد على تقليل إستهلاك الطاقة.
6. وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي في جميع المستويات.
7. تحليل إحتياجات التدريب على ضوء المعرفة البيئية.
8. زيادة فرص التدريب التي تعمل على زيادة التوعية البيئية.
9. تشجيع العاملين في الشركات الصناعية بإنتهاج التوجه الأخضر الصديق للبيئة.
10. زيادة اهتمام الشركة بالقضايا البيئية التي تعمل على المحافظة عليها.
11. إستقطاب وتوظيف المرشحين الذين يتمتعون بكفاءة وفعالية تدعم النظام البيئي في الشركة.

### 4/2/5 محددات الدراسة :

- تناولت الدراسة توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) قد لا تمثل كل أبعاد توجه الموارد البشرية الخضراء المختلفة التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسة أداء الموارد البشرية بأبعادها (الكفاءة، الفعالية، الإبداع) قد لا تمثل كل الأبعاد التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسة القيادة التحويلية بأربعة أبعاد وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد القيادة التحويلية التي تم التركيز عليها في كثير من الدراسات السابقة .
- البيانات المستخدمة في التحليل تم جمعها في فترة زمنية قصيرة على الرغم من أن معظم الدراسات السابقة تؤكد حقيقة أن الدراسات الطويلة هي الأفضل وتؤدي إلى فهم العلاقات السببية بشكل جيد.
- في هذه الدراسة تم تناول القيادة التحويلية كمتغير معدل وفي الواقع يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى ينصح بأخذها بعين الإعتبار وذلك لدراسة مدى تأثيرها في العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء و أداء الموارد البشرية .

## 5/2/5 مقترح الدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن إجراؤها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وهي كالآتي:

1- إعادة نفس الدراسة على شركات مختلفة تجارية أو خدمية و إستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى وإستهداف عاملين لديهم مؤهلات أكاديمية عليا قد يكون فيه مستوى عالي من التجانس بين المستجيبين مما يقلل الأخطاء، نسبة لحدثة المتغير المستقل.

2- إستخدام نفس الدراسة بنفس المتغيرات ولكن مع إضافة متغير وسيط.

3- تطبيق نفس متغير الدراسة المستقلة مع متغير تابع و معدل آخر لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما.

## 6/2/5 الخلاصة:

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين توجه الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية في وجود القيادة التحويلية كمتغير معدل، من خلال إستخدام نظرية الموارد كأساس لبناء نموذج الدراسة الذي تم تطويره من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

حيث إستخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لإختبار فرضياتها والإجابة على أسئلة الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية بأبعادها (الإبداع، الكفاءة، الفعالية)، القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، الإستنارة الفكرية، الحفز الإلهامي، الإعتبارات الفردية) تعدل العلاقة جزئياً بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية.

المراجع:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

الكتب:

1. أبوالنصر، مدحت محمد (2012)، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبوسن، أحمد إبراهيم (2014)، إدارة الموارد البشرية: الخرطوم: شركة مطبعة السودان للعملة المحدودة، الطبعة الخامسة.
3. أبو عساف، مؤيد موسى وذيب، هيثم عبدالله (2019)، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
4. أحمد، عمر عبدالله إبراهيم (2012)، الإدارة والجودة في القرآن والسنة: دراسة مقارنة في نظم الإدارة والجودة والدولة في الإسلام والعالم المعاصر، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
5. الحبالي، حمزة (2016)، مهارات وفن إدارة الموارد البشرية: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
6. الجنابي، فارس عبد الله كاظم (2010)، تنمية القيادات الإدارية العليا من منظور إستراتيجي معاصر: طبعة ثانية، الخرطوم: مطابع السودان للعملة.
7. الحريري، رافدة (2017)، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية: دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى.
8. الحريري، محمد سرور (2012)، إدارة الموارد البشرية: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. الحريري، محمد سرور (2012)، إدارة الموارد البشرية: دار المناهل للنشر.
10. الخطاف، عبد المعطي (2007)، مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة تنمية الموارد البشرية: دار دجلة.
11. السلمي، علي (1997)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
12. الصرن، وعد حسن (2004)، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها وظائفها: دمشق: الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر.
13. الطويل، أكرم أحمد والعبادي، شهلة سالم خليل (2018)، إدارة سلسلة التوريد الخضراء GSCM والإستدامة البيئية: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
14. العلق، بشير (2009) القيادة الإدارية، الأردن: دار اليازوري.

15. القحطاني، محمد بن دليم (2015)، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، الرياض: دار العبيكان.
16. القطارنة، زياد حمد (2017) أساليب القيادة وإِتخاذ القرارات الفعالة: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
17. الكرخي، مجيد (2017)، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي: دار المناهج للنشر والتوزيع.
18. الكلالدة، طاهر محمود (2008)، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن: دار عالم الثقافية للنشر والتوزيع.
19. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
20. المقلي، عمر أحمد عثمان وإدريس، عبدالله عبدالرحيم (2006)، إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم: دار جامعة السودان المفتوحة للنشر.
21. جمال، عائشة عبدالله المحجوب (2009)، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة: الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
22. جميل، عبدالكريم أحمد (2015) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى: الجنادر للنشر والتوزيع.
23. حسن، راوية (2003)، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
24. راضي، بهجت والعربي، هشام يوسف (2016)، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات: روابط للنشر وتقنية المعلومات.
25. سلاطينة، بلقاسم بن تركي (2013) الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي: دار الفجر للنشر والتوزيع.
26. سيكارن، أوما سيكار، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني (2006)، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، الرياض: دار المريخ للنشر.
27. سيملانسكي، جوناثان، ترجمة: رشدي، هند (2012)، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع.
28. شعبان، إياد عبدالله (2009)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأردن: دار زهران للطباعة والنشر.
29. طشطوش، هایل عبد المولى (2008)، أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة: دار الكندي، الأردن، الطبعة الأولى.
30. عاشور، أحمد صقر (1971)، إدارة القوة العاملة، بيروت: دار النهضة العربية.
31. علي، النعيم حسن محمد ومحمد نور، أروى عبد الحميد (2008)، إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم: هيئة الخرطوم للصحافة والنشر.

32. علي، السلمي (2000)، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة : مكتبة غريب للنشر.
33. كافي، يوسف مصطفى (2017)، التنمية المستدامة: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
34. كافي، يوسف مصطفى (2017)، إقتصاديات الموارد والبيئة: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
35. كافي، يوسف مصطفى (2013)، إقتصاديات البيئة والعولمة، دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
36. لهلوب، ناريمان يونس (2014)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان، الطبعة الأولى: دار الخليج للنشر والتوزيع.
37. ماضي، جمال (1995)، القيادة المؤثرة ، الطبعة الأولى، الأندلس: دار المدائن للنشر والتوزيع.
38. محمد، محمد هاني (2014)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
39. مسلم، عبدالله، حسن (2015)، إدارة الجودة الشاملة (معايير الأيزو) الطبعة الأولى: دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن.

#### المجلات العلمية:

1. إبراهيم، بدوي عبدالله الحاج (2018)، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الإستثمار السوداني في الفترة من 2013-2015، مجلة العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، العدد الثاني.
2. أحمد، النور عبدالمحمود، منصور، سلوى الحسن فتح الرحمن(2016)، نظام التكاليف المعيارية ودوره في الرقابة وتقويم الأداء الإداري بالمنشآت الصناعية السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17(1)، ص:98.
3. آل فيحان، ايثار عبد الهادي، البياتي، سوزان عبد الغني(2008)، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات ،نظام الادارة البيئية ISO 14001:2004: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات/معمل بابل،مجلة الإدارة والإقتصاد ،ص: 114، 115.
4. أالغالبى، طاهر محسن ووائل، محمد سيد(2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي ،دراسات إدارية، المجلد (3) العدد(6) كانون الأول.
5. أمين، محمد عبد الله (2016)، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية -المجلد 19، العدد 3 ، 201 -218.

6. أمين السقاف، صفوان، أبوسن، أحمد إبراهيم (2015)، خصائص القيادة الإدارية الناجحة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17(1).
7. إيمان صبيان وعائشة، بوشيخي(2016)، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج SOITIN، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد9، ص:153-185.
8. البشير، تسابيح محمد طه احمد و علي، سامي مصطفى محمد(2017) أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد18(1)، ص:10.
9. الحياصات، خالد محمد(2006)، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، ص564.
10. بابكر، الجيلي محمد الحسن وصالح، هلال يوسف(2015) تقويم كفاءة رأس المال بالمصارف السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16(1)، ص:267-268.
11. الداوي، الشيخ (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، العدد7، ص:217-221
12. الركابي، كاشاني والحمادي، رنا عبد الستار(2018)، تأثير أساليب إدارة الإنطباع على أدوار القيادة التحويلية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 2، ص: 418-449
13. الزبيدي، غني دحام تناي (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد(89)، ص:54-75.
14. الساعاتي، عفاف حسن هادي والمساري، محمود عايد حسن (2015)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة جامعة بابل / العلوم المصرفية والتطبيقية / العدد (3) / المجلد (32).

15. السقاف، صفوان أمين وأبو سن، أحمد إبراهيم(2015)، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، **مجلة العلوم الاقتصادية**، العدد 16(1).
16. السكافي، ليث زهير، الميالي، حاكم أحسوني، زوين، عمار عبد الأمير(2017)، الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل سمنت الكوفة الجديد ، **مجلة الكوثر للعلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد 26.
17. السيادة، نوال، ومساعدة، رائد، الزغبى (2015)، القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 11، العدد 1-23-57.
18. الشرفا، ياسر عبد طه وسكيك، علي ماهر ثروت (2018)، تقييم فعالية الأداء البيئي لبلدية غزة من وجهة نظر متلقي الخدمة، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، العدد 26،(4).
19. الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود محمد(2010)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، **مجلة علوم إنسانية**، السنة السابعة، العدد 45.
20. الشنطي، محمود عبدالرحمن(2016)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 12، العدد 1.
21. العزاوي، نجم ونصير، طلال (2012)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد الثالث والثلاثون، ص:43-66.
22. العسكر، شيخة بنت راشد(2014)، القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، **مجلة العلوم التربوية - العدد الرابع**، ص:76-111.
23. الفارس، سليمان(2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق)، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** -المجلد 26- العدد الثاني، ص:59-85.
24. القراري، حاتم يوسف حمد النيل، إبراهيم، صديق بلل(2014)، التوجه الإستراتيجي وأثره على الأداء للشركات السودانية، **مجلة العلوم الاقتصادية**، العدد 15(02)، ص:81-97.

25. اللافي، خالد خلف (2018)، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى العاملين في شركة الإتصالات زين العاملة في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، العدد 26-2، ص: 112-136.
26. المهل، سكينه محمد وأبو سن، أحمد إبراهيم (2013)، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الإتصالات السودانية دراسة حالة: الشركة السودانية للإتصالات المحدودة (سوداتل)، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد 14(01)، ص: 138، 139.
27. بدح، أحمد محمد (2013)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية - جامعة الإمارات العربية المتحدة* والعدد 34.
28. بديسي، فهيمة وشيلي، وسام ورزق الله، حنان (2011)، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتجارب وطنية ودولية- جامعة سعد دحلب- البليدة- *كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير*، ص: 10-17.
29. بريش، السعيد ويحياوي، نعيمة (2012)، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبة الأوراس)، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*- العدد 1، ص: 27-48.
30. بلل، عبد الحق علي إبراهيم وأبو سن، أحمد إبراهيم (2016)، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد 17(1)، ص: 143، 144.
31. بوحديد، ليلى (2014) التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* - عدد (1)، ص: 133-150.
32. حماد، إياد (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، *مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية* - المجلد 27\_ العدد الرابع، 383-403.
33. دادن، عبد الوهاب وحفصي، رشيد (2014)، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العامل التمييزي (AFD) خلال فترة 2006-2011، المجلد 7، العدد 2، ص: 22-42.
34. داود، فضيلة سلمان وعلي، أسرار عبد الزهرة (2017)، الأداء الريادي على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، العدد 100، المجلد 23، ص: 118-147.

35. راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، *مجلة القادسية الإدارية والاقتصادية*، المجلد 12، العدد 1، ص: 66.
36. سالم، محمد زيدان والعجومي، عبير وأحمد، نهيل والعماري، سام (2011)، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء (غزة: *مجلة جامعة الأزهر العلوم الإنسانية*، المجلد 13، العدد 2، ص: 114-115).
37. سليمان، خليفة يوسف محمد وعلي، الطاهر أحمد محمد (2015)، النمط القيادي وأثره في العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات لأداء المصارف التجارية السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد 16 (1).
38. صابون، خليل جمعة عثمان، بلل، صديق بلل إبراهيم (2017)، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع دراسة على عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد 18 (1)، ص: 112-131.
39. صبري، ماهر (2009)، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد الثامن والسبعون .
40. عباس، نجمة (2013)، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة-الجزائر، *مجلة بحوث اقتصادية عربية*، العدد 61-62، ص: 213-214 .
41. عبدالرحمن، فؤاد يوسف، مجيد، سمية عباس (2012)، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، السنة الخامسة والثلاثون-عدد واحد وتسعون.
42. عبدالقادر، أحمد مهدي وأبوسن، أحمد إبراهيم (2012)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، *مجلة العلوم والتقانة*، مجلد 12 (02)، ص: 144، 145.
43. عبدالمطلب، إبراهيم عبدالسلام أحمد (2017)، أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد 18 (1)، ص: 28-36.
44. علي، يونس ميا وديب، صلاح شيخ والشامسي، سالم راشد (2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، مجلد (31) العدد (1)، ص: 7.

45. علي، أمل عبد محمد والياسري، أكرم (2009)، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، الغري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 3، عدد 11.
46. علي، محمد أحمد الخليفة (2016)، أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17 (2)، ص: 161.
47. عوض، عاطف (2013)، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 29 - العدد الثالث، ص: 208.
48. فضل الله، الرشيدة سليمان والحاكم، على عبدالله (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 18 (1)، ص: 122.
49. فضل الله، نصر الدين الأمين و سليمان، عبد العزيز عبدالرحيم (2016)، دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17 (2)، ص: 5.
50. قابوسة، على، طيبي، حمزة (2014)، منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية، دور المدرسة في ترسيخ أخلاقيات الإقتصاد الإسلامي، جامعة الوادي، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد الرابع، ص: 180 - 182.
51. قوره، عمر السيد، علي، الحسين معوض (2015)، التكنولوجيا الخضراء وممارسات ترشيد إستهلاك الطاقة في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة: دراسة إستكشافية، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد (9)، العدد (1)، ص: 1، 3.
52. كرار، عمر محمد أحمد إبراهيم، فضل المولى البشير، إبراهيم (2016)، دور المخاطر في العلاقة بين عناصر منح التمويل والأداء المالي للمصارف، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17 (1)، ص: 23.
53. محمد، حواء محمد حامد وأبوسن، وأحمد إبراهيم و محمد، النور الحاج (2016)، دور التخطيط لإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17 (2)، ص: 50، 51.

54. محمد، أحمد يوسف، الإمام، فاروق أحمد، بدر الدين، الحسن منصور، فتح الرحمن (2015)، دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية صناديق الاستثمار، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد 16 (1)، ص: 289.
55. محمد، أنس القاسم فضل الله و صالح، هلال يوسف (2016)، أثر كفاءة الرقابة الداخلية على مخاطر المراجعة الخارجية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، *مجلة العلوم الاقتصادية*، العدد 17 (1)، ص: 30.
56. مخول، مطانيوس، غانم، عدنان (2009)، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، جامعة دمشق، *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 25، العدد الثاني، ص: 37.
57. مزهودة، عبدالمليك (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، ص: 87.
58. بن نافلة، قدور ومحمد فلاق (2013)، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأرنينية (Orange)، *المجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية*، العدد (1)، ص: 84-104.
59. وهيبية، قحام (2016)، الوظائف الخضراء كمفتاح لإقتصاد مستدام: إشارة إلى تجربة الجزائر، *مجلة الواحة للبحوث والدراسات*، المجلد 9 العدد (1)، ص: 360-378.
60. يحيى، سعيد وتوفيق، غفصي (2013)، تقييم أداء البنوك العمومية الجزائرية بإستخدام النسب المالية دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك، جامعة المسيلة، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، العدد (9) ص: 147، 148.

#### المؤتمرات والندوات العلمية :

1. الحبيب، ثابتي، نصيرة، بركتو (2014)، دور الإقتصاد الأخضر في خلق الوظائف الخضراء والمساهمة في الحد من الفقر، مجمع مدخلات الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة، جامعة الجزائر، ص: 97-95.
2. بوحنية، قوي، رمضان، عبد المجيد (2011)، الإدارة البيئية والتنمية الخضراء مع إشارة لحالة الجزائر، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة، ص: 341, 343.
3. بوخاري، عبد الحميد وساحة، بن علي (2011)، التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو

المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقدة بجامعة ورقلة، ص:134.

4. عمر، عزاوي ومحمد، عجيلة(2005)، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في للمنظمات والحكومات الجزائر، جامعة ورقلة، ص:478,480.
5. كوتلر، فريد(2012)، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، جامعة الجنان، لبنان، المؤتمر العلمي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، ص:14.
6. نصير، طلال والعزاوي، نجم (2011)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب-البليدة، ص:4.3.

#### الرسائل الجامعية:

1. أبو هذاف، سامي عايد(2011)، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة .
2. أحمد، سعدية إبراهيم عبدالله(2018) الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة في السودان، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. أصرف، حامد جودت حامد (2013)، نموذج مقترح للعلاقة بين راس المال الفكري وأنماط القيادة والتكيف مع التغيير بالتطبيق على المستشفيات في قطاع غزة رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس.
4. البرازي، تركي دهمان (2012) أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
5. الخطيب، عبير فوزي (2009)، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
6. الدجني، إباد علي (2011)، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق.
7. الديب، كمال حامد(2012)، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة استكمالاً للماجستير، جامعة الأزهر-غزة.

8. الرقب، أحمد صادق محمد(2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الأزهر. غزة.
9. الرويلي، عماد صفوك جلود (2014) دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مكملة للماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية.
10. الزعبي، خلود فواز(2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط.
11. السقاف، صفوان أمين سعيد(2015)، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين: الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة حالة: منظمات الأعمال اليمنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
12. السقاف، صفوان أمين(2016)، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي متغير وسيط، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
13. السكارنه، محمد إحسان(2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
14. السنوسي، هالة الطيب (2016)، أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
15. الشيخ، أماني عبد العاطي عمر(2017)، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
16. الصديق، محمد أحمد على (2018)، الدور التفسيري لسلوك القيادة الإدارية في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة السودانية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
17. الغامدي، عبد المحسن بن عبدالله بن علي (2011)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

18. الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، دراسة إستكمالاً للماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط.
19. المهدي، أحمد موسى (2014)، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
20. الناصر، سعيد إبراهيم (2018)، الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والناعمة في العلاقة بين السياق التنظيمي والإبداع الإداري: التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً دراسة على الشركات الصناعية البحرينية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
21. جبارة، منال خلف الله (2015)، التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدار الموارد البشرية لقطاع النفط، جامعة الرباط الوطني، رسالة دكتوراة غير منشورة.
22. جعدي، شريفة (2014) قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
23. جمعان، جمعان بن خلف (1433هـ)، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة أم القرى.
24. حامد، محمد بزيع (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة إستكمالاً للماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
25. حسن، عبد المحسن أحمد حاجي (2010)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة.
26. حسن، مصعب عبدالله عبدالرحمن (2018)، الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات السودانية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
27. خالد، مجاهد عثمان (2016)، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
28. زعتري، عبدالعزيز هاني شمس (2013)، ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط.
29. سبرينة، مانع (2015)، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة.

30. سليمان، سهام محمد(2018)، الدور الوسيط لضغوط العمل في العلاقة بين أنماط القيادة وإبداع العاملين، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
31. سيد، زهراء سيد محمد (2013)، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط.
32. صديقي، أمينة (2013)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة ماجستير ،جامعة قاصدي مرباح – ورقلة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
33. طلال عبد الملك الشريف(2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة إستكمالاً للماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
34. طويهي، فاطمة(2015) أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2015.
35. عباس، شريف أحمد حسن (2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة إسكمالاً للماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
36. عبد الفتاح، علاوي (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
37. عثمان، حاتم محمد صالح بابكر(2014)، الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بنك البركة السوداني ولاية الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
38. عمار، سعدية على(2015)، القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات، رسالة دكتوراة غير منشورة ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
39. ليندة، رقام (2014)، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
40. محمد، حواء محمد حامد (2016)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

41. محمد، رؤيا محمود (2014)، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإنماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، دراسة إستكمالاً للماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
42. محمود، ليمياء بكري (2018)، الدور المعدل للتوجه المدرك لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
43. معراج، قدرى أحمد (2015)، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك -بسكرة ، جامعة محمد خيضر بسكرة - رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
44. مفلح، أحمد عواد (2005)، أنماط القيادة التربوية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمسائلة، رسالة إستكمالاً للماجستير، الجامعة الهاشمية.
45. نافع، سعدية علي عمار (2015)، القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات - دراسة حالة مجموعة شركات دانفوديو، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
46. وهيبة، سراج (2012)، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
47. يمنية، زكلال (2013)، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة ،مذكرة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
48. يوسف، البيساني النابلسي (2014)، أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

1. Anton Arulrajah ,H.H.D.P.Opatha ,N.N.J.Nawaratne,( 2015).Green Human Resource Management Practices :A Review,sri **Lankan Journal of Human Resource Management** ,Vol 5,No.1.pp 1-15
2. Anton Arulrajah ,H.H.D.P.Opatha ,N.N.J.Nawaratne,( 2015).Green Human Resource Management Practices :A Review,sri **Lankan Journal of Human Resource Management** ,Vol 5,No.1.pp 1-15
3. Cheema ,Ahmad Tisman Pasha ,Farheen Javed (2015),Green Human Resource Practices: **Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan .Journal of Business Studies Quaerterly** ,Volume 7,Number2.pp 231-241
4. Deepak Bangwal &Prakash Tiwari,( ,2015.) .Green HRM – A Way to greening the environment, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**,Volume 17 ,Issue 12.ver.1,pp 45-53
5. Deepika R & Dr.Karpagam V (2016),A study on green HRM practices in an organisation ,**International Journal of Applied Research** :2(8):426-429.
6. Evpaspallavi&Mvvhhanu ,(2016) ,Green HRM: A Way For Corporate Sustainability,**International Journal of Human Resource Management and Research**,pp:13-20.
7. Gill Mandip,(2011),Green HRM:People Management Commitment to Environmental Sustainability , **Research Journal of Recent Sciences** , Vol ,1.pp 244-252
8. H.H.D.P.Opatha& A.Anton Arulrajah,(2014)Green Human Resource Manaegment :Simplified General Reflections,**International Business Research**,Vol.7,No.8 .pp 101-112
9. Hiba Awad Masri ,(2016),**Assessing Human Resources Management Practices in West Bank:An Exploratory Study**,Degree of Master of Engineering Management ,Faculty of Graduate Studies, An- Najah National University , Nablus,Palestine
10. Mohammad main uddin &Rabiul islam,( 2015),Green HRMGoal Attainment through Environmental Sustainability,**The journal of Nepalese Business studies** Voi,IX,No.1.pp 13-19
11. Parul Deshwal,(2015),Green HRM:An organizational strategy of greening people ,**International Journal of Applited Research** ,pp 176-181
12. Poonam Likhitkar,priyanka verma ,(2017),Imapact of green practices on organization sustainability employee retention,**International Journal For Innovative Research in Multidisciplinary Field** ,Volume,3, issue,5. pp152-157
13. Renwick,D.and Redman,T.and Maguire,S.(2012),Green human resource management : areview and research agenda,**International journal of management reviews**,15(1).pp.1-14.

14. Suhaimi Sudin, (2011).,Strategic Green HRM:A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship, **International Conferrnce on Sociality and Econmics Development** ,IPEDR vol.10,pp.79-83.
15. Suhaimi Sudin, (2011).,Strategic Green HRM:A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship, **International Conferrnce on Sociality and Econmics Development** ,IPEDR vol.10,pp.79-83.
16. Thaya Madhavi,(2016)Prerequisite of Green HRM for Organizations Long Time Sustainability, **International Journal of Research in Management ,Science &Techology** ,Vol,4,No,1.pp 54-57