

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي - دراسة ميدانية  
**The Role of Green Human Resource Management in Achieving  
Competitive Intelligence: Field Study**

وفاء هنداوي عابدين موسي<sup>١</sup>، أ.د. عبد العاطي لاشين منسي<sup>٢</sup>، د. عبد الله عبد الله أحمد الطبال<sup>٣</sup>

**ملخص البحث:**

تهدف الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، المشاركة الخضراء، التعويض الأخضر) في تحقيق الذكاء التنافسي (ذكاء التسويق والذكاء التكنولوجي). ويتمثل مجتمع الدراسة في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية، وكانت عينه الدراسة مكونه من ١٥٢ مفردة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف المشكلة بدقة. اعتمدت الدراسة على استخدام استبيان مكون من ٣٢ سؤالاً كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم الاعتماد على البرنامج (SPSS/PC+, v. 22) و (AMOS, v. 22) الإحصائيين. كانت أهم نتائج الدراسة وجود تأثير كبير لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي، والأبعاد كانت الأكثر تأثيراً (الاختيار الأخضر والتوظيف، والمشاركة الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الأخضر)، وبالنسبة للذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي ثم الذكاء التسويقي) توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء، بحيث يمكن للشركات زيادة الاهتمام بالبيئة من قبل الموظفين، ومن ثم النمو والتقدم وزيادة قدرتها التنافسية وتقوم الدراسة بتقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعادها.

**كلمات مفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء - الاختيار والتوظيف الأخضر - التدريب والتطوير الأخضر - المشاركة الخضراء - التعويضات الخضراء - الذكاء التنافسي - الذكاء التسويقي - الذكاء التكنولوجي.

**Abstract:**

The study aims to know the role of green human resource management in its dimensions (green selection and employment, green training and development, green participation, green compensation) in achieving competitive intelligence (marketing intelligence and technological intelligence). The study population is represented in the pharmaceutical companies listed on the Egyptian Stock Exchange,

<sup>١</sup> طالبة ماجستير - كلية التجارة - جامعة السويس

<sup>٢</sup> أستاذ الإدارة المالية والاستثمار - كلية التجارة - جامعة السويس

<sup>٣</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة السويس

and the sample of the study consisted of 152 items. The descriptive approach was based on accurately describing the problem. The study relied on the use of a questionnaire consisting of 32 questions as the main tool for data collection. The software was relied on (SPSS/PC+, v. 22,) and (AMOS, v. 22) statisticians. The most important results of the study were the presence of a significant impact of green human resources management in achieving competitive intelligence, and the dimensions were the most influential (green selection and employment, green participation, green training and development, and green compensation), and for competitive intelligence (technological intelligence and then marketing intelligence) the study recommends increasing attention With green training and development and green compensation so that companies can increase concern for the environment by employees, and then grow, progress and increase their competitiveness.

**Keywords:** Green human resources management- Green selection and employment- Green participation- Green training and development- Green compensation- Competitive intelligence- technological intelligence- marketing intelligence.

#### مقدمة:

تحتل مصر المركز ٩٤ من بين ١٨٠ دولة في العالم وفقاً لمؤشر الأداء البيئي لعام ٢٠٢٠<sup>(٤)</sup>، وبالنسبة لمؤشر التنافسية العالمية احتلت مصر المركز ٩٣ من بين ١٤١ دولة لعام ٢٠٢٠<sup>(٥)</sup>، بالإضافة إلى حصول مصر على المركز ١١٦ من بين ١٨٩ دولة في العالم وفقاً لمؤشر التنمية البشرية لعام ٢٠٢٠<sup>(٦)</sup>، ولكن بالنسبة لمؤشر الابتكار العالمي تحتل مصر المركز ٩٦ من ١٣١ دولة لعام ٢٠٢٠<sup>(٧)</sup>، وتحتل مصر على المركز ٩٧ من ١٣٢ دولة وفقاً لمؤشر المواهب لعام ٢٠٢٠<sup>(٨)</sup>.

نستنتج مما سبق وجود قصور في التنمية البشرية والأداء البيئي والابتكار والابداع وكل هذا يؤثر في النهاية على مركز مصر في التنافسية العالمية، ولأهمية ذلك تقوم الدراسة بمعرفة مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والذكاء التنافسي في شركات الادوية في مصر، وهي من أكثر المجالات التي تعتمد على الابداع والابتكار. ويمثل المورد البشري الركيزة الأساسية للحصول على مؤشرات دولية متقدمة في كافة المجالات حيث يعتبر المورد الأساسي للتنافس والتقدم (الوافي، ٢٠١٨)، وللمورد البشري أهمية كبيرة لذلك يوجد مؤشر لقياس التنمية البشرية وهو يعكس مدى التقدم الاقتصادي والاجتماعي لذلك يجب الاهتمام بالمورد البشري (عباس، ٢٠٢١)، وإدارة الموارد البشرية الخضراء هي مجموعة من الممارسات التي تساعد العاملين في المنظمة من أداء أعمالهم بطريقة خضراء للحفاظ على

(٤) <https://epi.yale.edu/>

(٥) <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>

(٦) <http://hdr.undp.org/en/2020-report>

(٧) من واقع تقارير مؤشر الابتكار العالمي لعام ٢٠٢٠

(٨) من واقع تقارير مؤشر المواهب العالمي لعام ٢٠٢٠

البيئة، وذلك من خلال قيام الشركات بتوظيف العاملين الذين لديهم اهتمام بيئي، وتدريبهم وتطوير أدائهم لأعمالهم بطريقة خضراء، ومشاركة العاملين في تقديم الاقتراحات التي يمكن من خلالها زيادة المحافظة على البيئة بطرق مبتكرة (Cabral & Jabbour, 2020)

ويعتبر المورد البشري الركيزة التي تعتمد عليها المنظمات، لذلك تتنافس المنظمات على جذب المورد البشري باعتباره العامل الرئيسي في زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق الذكاء التنافسي والذي يعتبر أداءه هامه للتغلب على المنافسين، فهو أحد المتطلبات التي يسعى إليها المديرين لزيادة قدرتهم التنافسية من خلال الحصول على المعلومات عن البيئة والمنافسين والسوق وتحليلها، لتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها الشركات، مما يمكنها من تقليل المخاطر الخارجية واستغلال الفرص المتاحة، ويركز الذكاء التنافسي على فهم التوجهات المستقبلية والتي تتضمن الاهتمام بالبيئة (Calof, 2017)

وتعتبر صناعة الأدوية من أهم ركائز الاقتصاد، حيث زيادة الاستثمار فيه مما يؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي وفرص العمل، ومن ثم زيادة التنافسية في ذلك القطاع (سعد، ٢٠١٥)، وتعتمد صناعة الأدوية على المورد البشري بشكل كبير، حيث كبر حجم العمالة في تلك الصناعة (جمعة، ٢٠١٩).

ولأهمية قطاع الأدوية تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء) في تحقيق الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي) بالتطبيق على قطاع الأدوية في مصر، ومعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً لإدارة الموارد البشرية الخضراء مما يمكن الإدارة من التركيز على الأبعاد التي تساعد على التحسين الملحوظ، بالإضافة إلى تحديد أهم أبعاد الذكاء التنافسي مما يساعد الإدارة على توجيه جهودها واهتمامها نحو الأبعاد الأكثر أهمية، وذلك للدور التنافسي لهذا القطاع ومحاولة زيادة التنافسية العالمية، خاصة مع توجه الدولة نحو الحفاظ على البيئة ضمن خطة التنمية ٢٠٣٠، ولكي يتم ذلك لابد من الاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق الذكاء التنافسي.

#### أولاً: مشكلة البحث:

لكي تتمكن الباحثة من بلورة مشكلة الدراسة تم الاعتماد على بعض البيانات المنشورة بهدف تكوين إطار عن واقع قطاع الادوية في مصر ولوحظ وجود بعض السلبيات في بعض شركات الأدوية متعلقة بموضوع الدراسة ونذكر منها:

❖ وجدت وزارة الصحة بعض المخالفات في مخزن الشركة المصرية الدوائية حيث وجود أصناف غير مسجلة بوزارة الصحة ومجهولة المصدر، وغير مصرح بتداولها بالأسواق المحلية، مما يؤثر بالسلب على المرضى حيث الاعتماد على أدوية غير مرخصة بوزارة الصحة<sup>(٩)</sup>.

(٩) تقرير وزارة الصحة بتحرير محضر بالواقعة رقم ١١٢٧ لسنة ٢٠١٥.

❖ وفي شهر سبتمبر ٢٠١٧ أوضحت التقارير الصادرة عن التفتيش بوجود مخالفات جسيمة داخل شركة النصر للأدوية وهي شركة حكومية، حيث تعمد المسؤولين في الإهمال مما اثر على سلامة المستحضرات المنتجة، حيث التعمد بعدم ارسال ١٢٥٢ إنتاجية للتحليل بمعامل الهيئة القومية للرقابة والبحوث الدوائية لاختبار صلاحيتها ومدى فعاليتها، ويؤثر ذلك على سلامة المرضى، بالإضافة الى وجود إهمال في المخازن الخاصة بالشركة من حيث حفظ العينات وعدم معالجة فتحات التهوية مما تسبب بدخول الحشرات، بالإضافة إلى وجود أحد منتجات الشركة مختلف عن مواصفات التصنيع وأنهم ليسوا على دراية بكيفية التصنيع له، وعدم قدرة الشركة من التخلص السليم لبعض المواد المستخدمة مما تسبب بخطورة على صحة المواطنين<sup>(١٠)</sup>.

يتضح لنا وجود قصور في العنصر البشري وقدرته على إتمام المهام المطلوبة منه على أفضل شكل، حيث إن الأساس هنا هو الإهمال قبل نقص الإمكانيات، وعدم القدرة على الابتكار لتحسين الأداء على الوجه المطلوب، مما يؤثر على المرضى الذين يتلقون الدواء.

❖ وفي عام ٢٠١٨ أعلنت وزارة الصحة قيام المملكة العربية السعودية بسحب جميع التشغيلات<sup>(١١)</sup> وتعليق بعض المستحضرات الدوائية من انتاج شركة الصناعات الكيماوية المصرية (سيد) وذلك لعدم قدرتها على اجتياز أسس التصنيع الجيد، وهذا دليل على قصور في المورد البشري وعدم قدرته على فهم اساسيات العمل المطلوبة ومراعاة الجودة المطلوبة<sup>(١٢)</sup>.

واستناداً إلى ما تم رصد من مظاهر المشكلة الموضحة أعلاه يتضح أن قطاع الادوية في مصر يواجه تحديات عديدة وأبرزها عدم الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها، بالإضافة الى أن مصر تحتل المركز ٥٨ من ١٠٠ دولة لعام ٢٠٢٠ بالنسبة لمؤشر صادرات الأدوية وانخفاض معدل الصادرات عن عام ٢٠١٩ بنسبة ٣.٢٪<sup>(١٣)</sup>، بالإضافة الى مؤشر الاستيراد للأدوية أخذت مصر المركز ٣٩ من ٢٢٣ دولة لعام ٢٠٢٠<sup>(١٤)</sup>، ويمكن توضيح حجم صادرات مصر للأدوية في الاعوام السابقة مما يتيح لنا المقارنة فيما بينهم وكان كالتالي:

(١٠) مذكورة من وزارة الصحة، الإدارة المركزية لشئون الصيدلية، الإدارة العامة للتفتيش، إدارة التفتيش على مصانع الادوية عام ٢٠١٧.  
(١١) تستخدم هذه الكلمة عند سحب بعض الأدوية أو المستحضرات الدوائية من السوق.  
(١٢) تقارير السلامة للمستحضرات الطبية، وزارة الصحة ووقاية المجتمع.

(13) <https://www.worldstopexports.com/drugs-medicine-exports-country/>

(14) <https://www.worldstopexports.com/international-markets-for-imported-drugs-by-country/>

شكل رقم (١) يوضح صادرات مصر للأدوية (٢٠١٥-٢٠٢٠)



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

ويوضح الشكل السابق صادرات مصر للأدوية وانها من الصناعات الهامة التي تدعم نمو الاقتصاد القومي ، بالإضافة الى مواجهة جائحة كورونا ومحاولة التوصل الى العلاج المناسب، وتلاحظ الباحثة ان اقصى ارتفاع لصادرات الأدوية عام ٢٠١٨ ثم بدأ في التراجع قليلا عام ٢٠١٩ ولكن أنخفض أكثر عام ٢٠٢٠ ويمكن أن يكون السبب وراء ذلك جائحة كورونا، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بهذا القطاع الهام بممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تساعد العاملين من أداء أعمالهم بطريقة خضراء للحفاظ على البيئة، وتطوير أدائهم من خلال التدريب المناسب، مما يساعد في تحقيق الذكاء التنافسي وزيادة التنافسية والتقدم والنمو.

ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة إلى زيادة الاعتماد على الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية، وذلك من خلال الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء لإن المورد البشري هو أساس التقدم والنمو والابتكار والإبداع والتنافسية، ومساعدة الشركات الحفاظ على البيئة والتي من ضمن برنامج تنمية ٢٠٣٠ لمصر، وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر؟، ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. هل هناك علاقة بين الاختيار والتوظيف الأخضر وتحقيق الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر؟
٢. ما هو أثر التعويضات الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر؟
٣. هل هناك علاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر؟
٤. هل هناك علاقة بين المشاركة الخضراء وتحقيق الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر؟
٥. ما هو مستوى الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر؟

ثانياً: أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال الجوانب التالية:

❖ **الأهمية بالنسبة للباحثة:** يعتبر البحث بمثابة إسهاماً في إثراء فكر الباحثة، وزيادة معرفتها بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الذكاء التنافسي بشركات الأدوية المصرية.

❖ **الأهمية بالنسبة للعلم:** أن موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء لم يلق اهتماماً كبيراً في المكتبة العربية سواء من الناحية النظرية أو العلمية، والذي يعتبر من الموضوعات الهامة التي ظهرت على الساحة العلمية ويعتبر إضافة للمعرفة في هذا المجال، ويعتبر مرجع للباحثين في مجال الموارد البشرية بشكل خاص، وتظهر أهمية البحث في تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها ( الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء) وقدرتها في تحقيق الذكاء التنافسي في شركات الأدوية المصرية.

❖ **الأهمية بالنسبة للمجتمع:** المنظمات المصرية بحاجة إلى إطار عملي للإمام بعوامل إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تساعد المديرين للاهتمام بالبيئة مع اهتمام الدولة بالبيئة وذلك ضمن برنامج التنمية المستدامة ٢٠٣٠ لمصر والذي يتضمن الاهتمام بالبيئة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع والبيئة والتي تمكن المنظمات من تحقيق الذكاء التنافسي ومن ثم تحسين مستواها التنافسي، حيث تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء أحدث الاساليب المستخدمة لتحسين أداء المورد البشري للحفاظ على البيئة مما يساعد شركات الأدوية في مصر على زيادة تنافسيتها والنمو والتقدم.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

- ١- معرفة تأثير استخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء على الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر، مما يساعد في رفع مستوى الأداء والمؤشرات العالمية.
- ٢- التعرف على مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتوظيف الأخضر، التعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر والمشاركة الخضراء) في قطاع الأدوية في مصر، لتحديد مستوى التطبيق لإدارة الموارد البشرية الخضراء والى أي مدى يتم الاعتماد عليها.
- ٣- معرفة مدى قدرة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر، مما يساعد في رفع مستوى الأداء والمؤشرات العالمية.
- ٤- تحديد مستوى الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر، للتعرف على مدى تطبيق الذكاء التنافسي والى أي حد يتم تطبيقه.
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تعيد إدارة الشركات محل الدراسة في كيفية ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، لكي يتمكنوا من تطبيقها بشكل فعال.

## رابعاً: الدراسات السابقة:

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقته بالذكاء التنافسي من الموضوعات الهامة والتي لم تنال اهتمام كبير من قبل الباحثين خاصة في الوطن العربي، فقامت هذه الدراسة بجمع أكبر قدر من الدراسات السابقة التي تضم دراسة "إدارة الموارد البشرية الخضراء" و "الذكاء التنافسي" كلا منهم على حده، ومعرفة الأبعاد المشتركة بين هذه الدراسات لقياس كلاً من المتغيرين، ولتكوين صورة أدق وأشمل بمتغيرات الدراسة تم استعراض الدراسات السابقة كما يلي:

### ١- الدراسات السابقة لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

اتفقت نتائج دراسة (Langat, 2017; Mousa & Othman, 2019) على وجود أثر إيجابي لبعد الاختيار والتوظيف الأخضر كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي والاستدامة البيئية على الرغم من اختلاف نطاق التطبيق في مؤسسات الرعاية الصحية والجامعة، وذلك على عكس دراسة (إسماعيل و البردان، ٢٠١٨) التي أوضحت أن الاختيار والتوظيف الأخضر أقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وذلك بالتطبيق على مجموعة من الشركات الصناعية، واتفقت دراسة (الياور و الدوري، ٢٠١٩) و (Yu, et al, 2020) على أهمية التدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بالرغم من اختلاف الأهداف حيث وضحت دراسة (الياور و الدوري، ٢٠١٩) أهمية التدريب والتطوير الأخضر على الأداء الابتكاري، ولكن دراسة (Yu, et al, 2020) توصلت إلى أهمية التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق الدعم البيئي وذلك من خلال زيادة الوعي البيئي لدى العاملين و يساعد في الدعم البيئي لكل من العملاء والموردين، وذلك عكس دراسة (Jamal, et al., 2021) التي وضحت أن التدريب والتوظيف الأخضر ليس له تأثير على استدامة الشركات وذلك بالتطبيق على مجموعة من القطاعات الصناعية المختلفة (التصنيع، البنوك، التعليم، تكنولوجيا المعلومات)، أوضحت نتائج دراسة (عرنوس ، ٢٠١٨) دور المشاركة الخضراء كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية في مصر، واتفقت نتائج دراسة (Nejati,et al., 2017 ; Shalaka & Goud, 2022; Malik, et al., 2021) على أهمية التعويضات الخضراء على الأداء المستدام وإدارة سلسلة التوريد الأخضر بالتطبيق على مجموعة من الشركات، واختلفت معهم دراسة (العيسى و بني حمدان، ٢٠١٩) حيث وضحت أن أكثر الأبعاد تأثيراً للصحة والأمان الأخضر على مرونة المورد البشري أو الأداء بشكل عام ويليه بعد التعويضات الخضراء.

### ٢- الدراسات السابقة للذكاء التنافسي:

اتفقت نتائج دراسة (منصوري و منصور، ٢٠١٨) و (Calof, et al., 2018) على وجود اثر إيجابي للذكاء التكنولوجي كأحد أبعاد الذكاء التنافسي وقدرته على تحقيق ميزة تنافسية والمساعدة في اتخاذ القرارات بالرغم من اختلاف الأهداف و قطاع التطبيق المتمثل في عدد من الشركات الأوروبية والشركة الوطنية للهاتف النقال

موبيليس، ولكن توصلت دراسة (Soumeya & Ismail, 2019) أن الذكاء التكنولوجي كأحد أبعاد الذكاء التنافسي له تأثير متوسط في خلق ميزة تنافسية بالنسبة لباقي الأبعاد التي تم ترتيبهم من الأكثر تأثيراً كالتالي (ذكاء المنافس، ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي ثم ذكاء السوق)، وأوضحت نتائج دراسة (فلاق، خرشي، و أحلام، ٢٠١٧) أهمية الذكاء التسويقي في إبراز البعد الاجتماعي للممارسات الاقتصادية والقدرة على اقتناص المناسبة.

### ٣- الدراسات التي تناولت علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء والذكاء التنافسي:

هدفت دراسة (Okikiola, 2020) إلى توضيح مدى قدرة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق ميزة تنافسية والتي تضمنت الذكاء التكنولوجي، وكانت أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء)، وذلك بالتطبيق على عشر شركات تصنيع في ولاية أوجون في نيجيريا، وكانت عينة الدراسة مكونة من ٢٥٠ عاملاً، تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، وهو بحث وصفي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق مزايا تنافسية حيث الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة التي تقلل التلوث وتساعد في الحفاظ على البيئة.

### يتضح من استعراض الدراسات السابقة التالي:

- ١) تتصف الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء بالندرة النسبية.
  - ٢) هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في الدراسات العربية والأجنبية.
  - ٣) تزايد الوعي بأهمية الحفاظ على البيئة بالنسبة للمنظمات والدول بوجه عام، وتسليط الضوء على أهمية البيئة والمحافظة عليها بشتى الطرق المختلفة للحفاظ على الموارد الطبيعية قدر الإمكان.
  - ٤) يعتبر العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي يتم الاعتماد عليها المنظمات للتقدم والرقى وكذلك للحفاظ على البيئة من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- واستناداً إلى ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في وجود حاجة إلى مزيد من الأبحاث لدراسة وتحليل دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي، حيث لم يتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع بشكل كاف على حد علم الباحثة، ويتم في الدراسة الحالية دراسة المتغيرات التالية لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء)، والمتغيرات التالية لمفهوم الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي).

## خامساً: الإطار النظري للبحث:

### ١- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تستخدم كلمة "خضراء" للتعبير عن البيئة والحفاظ عليها، فأصبحت كثيرة الاستخدام في مجال الأعمال لمحاولة تقليل التلوث في البيئة قدر الإمكان، والمحافظة على الموارد الطبيعية، ومحاولة زيادة الوعي لدى المجتمع بأهمية الحفاظ على البيئة من أجل حياة أفضل، وكان لهذا تأثير إيجابي بشكل كبير على الشركات خاصة مع زيادة المنافسة وكانت بداية التوجه للحفاظ على البيئة في السبعينات وبداية ثمانينات القرن العشرين (Bon, et al., 2018).

يوجد العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية الخضراء ومنها:

عرف (Yusliza, et al., 2019) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة من الممارسات الخضراء التي تجعل العاملين أصدقاء للبيئة، مما يقلل من التلوث الضار بالبيئة والمجتمع، ويرى (Masri, 2016) بأنها مدى قدرة الإدارة على تطوير وتحسين أداء المورد البشري وزيادة الوعي لديه اتجاه البيئة والمجتمع في ضوء التحول إلى الأخضر، ولكن عرفها (Farid & El-Sawalhy, 2016) بأنها مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تطبيق ممارساتها بطريقة تتوافق مع البيئة.

مما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية للحفاظ على البيئة، وذلك من خلال تحديد مساهمة الشركة في الحفاظ على الموارد الطبيعية، وزيادة الوعي البيئي لدى العاملين اتجاه البيئة والمجتمع، أي تبني مفهوم التحول إلى البيئة.

### ٢- أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

وبعد إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة فنجد انه اتفقت دراسة من (Chaudhary, 2018; Yu, et al, 2020; Mousa & Othman, 2019; Shalaka & Goud, 2022; الياور و الدوري، ٢٠١٩)، على تناول الأبعاد التالية (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء)، وهي نفس الأبعاد التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.

### ١- الاختيار والتوظيف الأخضر:

نتيجة الاهتمام العالمي بالبيئة، توجهت أغلب الشركات إلى جذب المواهب التي لديها اهتمام بيئي، والقدرة على المشاركة البيئية الفعالة، بما يفيد الشركات من تحقيق أهدافها بطريقه خضراء، وأنه يمكن تحقيق عملية التوظيف الإلكتروني بدلاً من التنقل أو السفر مما يعزز ثقافة الشركة في الحفاظ على البيئة، من خلال جعل المقابلة الكترونياً. (الزبيدي، ٢٠١٦)، وتناول (Norton, et al, 2015) تعريف الموظف الأخضر بأنه الشخص الذي لديه اهتمام بالبيئة والمجتمع ويقدر أهمية الحفاظ عليهم من التلوث، ويلاحظ ذلك في سلوكه اتجاه البيئة وكل ما حوله.

ووضح (Mishra, 2017) بعض النقاط التي يمكن إتباعها في مرحلة التوظيف الأخضر وهي:

١. إجراء المقابلات الخاصة بالتوظيف بطريقة صديقة للبيئة، مثل المقابلات من خلال الإنترنت، وإذا تمت المقابلة وجها لوجه يتم تقليل استخدام الورق أثناء المقابلة والتوظيف.

٢. يتم اختيار الناس الذين لديهم اهتمام بيئي، ويتم ذلك من خلال تقييم الأفراد أثناء المقابلة ومعرفة مدى اهتمامهم بالبيئة والمحافظة عليها.

٣. يجب الأخذ في الاعتبار العوامل الشخصية التي يجب توافرها في عملية التوظيف الأخضر.

٤. تستطيع المنظمة جذب المواهب الخضراء من خلال العلامة التجارية الخاصة بها، ولذلك يجب أن تهتم الشركات التي لديها اهتمام بيئي بإظهار ذلك من خلال العلامة التجارية الخاصة بها.

## ٢- التدريب والتطوير الأخضر:

لقد أظهر المورد البشري قدرته على التكيف وتعلم المهارات المختلفة بشكل جيد، ولذلك دعت الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية بطريقة تساعد على الحفاظ على البيئة والمجتمع (Ogbeibu, et al., 2020)، ويعتبر التدريب والتطوير الأخضر من العمليات الضرورية والتي تهتم معظم الشركات التي لديها اهتمام بيئي، ويسمى التدريب الأخضر بالتدريب البيئي، حيث تطوير أداء العاملين من خلال تدريبهم على أحدث التقنيات والوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة خضراء صديقة للبيئة (البحيري، ٢٠١٨)، وعرفه (Pham, et al., 2020) بأنه مدى اهتمام المنظمة بتدريب العاملين وتطوير أدائهم بطريقة خضراء بما يحقق أهداف المنظمة.

## ٣- المشاركة الخضراء:

إن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من أحد العوامل التي تجذب العمالة الماهرة إلى الشركات، حيث يساعد نظام الحوافز والمكافآت على زيادة أداء العاملين وتنمية قدراتهم وتحقيق الأهداف التي تسعى الشركات إلى تحقيقها، وذلك نتيجة تحفيز العاملين، بالإضافة إلى انه يمكن تخصيص جزء من الحوافز والمكافآت للأفراد الذين لديهم اهتمام بالبيئة ويساهمون في المحافظة عليها. (Alavi & Aghakhani, 2021; Jerónimo, et al., 2020) وتناول (Aboramadan, et al., 2021) تعريف التعويضات الخضراء بأنها عبارة عن تقدير مجهود الموظف الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بطريقه خضراء من خلال المكافأة سواء كانت بطريقة مادية (كالرواتب والمكافآت) أو معنوية (كالشكر والتقدير) والتي تؤدي الى: تحسين الأداء، الإبداع في العمل، زيادة كفاءة الموظف، وجود روح من المنافسة للتفوق الوظيفي، وجود نوع من الرضا نتيجة تقدير المجهود المبذول.

## ٤- التعويضات الخضراء

وضح (Ansari, et al., 2021) تعريف المشاركة الخضراء بأنها مدى سماح الإدارة ومساهمتها في اندماج ومشاركه الموظفين لديها في تقديم المقترحات والآراء المختلفة، مما يرفع من الروح المعنوية لديهم ومشاركة الآراء واكتساب مهارات مختلفة من رؤسائهم وزملائهم من أجل الحفاظ على البيئة والعمل في بيئة

أكثر استدامة، ووضح (Stojanoska, 2016) أن المشاركة الخضراء تعتبر من الأدوات الهامة التي تستعين بها المنظمات خاصة في وقت اتخاذ قرارات هامه مثل التحول نحو الأخضر وزيادة الاهتمام بالبيئة والمجتمع حيث انه يساعد على إدراك العاملين ومعرفتهم أسباب التغيير، يساعد العاملين على فهم المطلوب منهم في هذه المرحلة، تقليل اعتراض العاملين على قرار التغيير، القضاء على ترويج المعلومات بشكل خاطئ، شعور العاملين بالارتياح وانهم جزء من هذا التغيير.

### ٣- مفهوم الذكاء التنافسي:

يعتبر الذكاء التنافسي أداة هامه لتفوق المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية بشكل أكبر (Toit, 2015)، نتيجة زيادة وتطور التكنولوجيا والتنافسية المتزايدة بسبب العولمة، ومحاولة كل منظمة البقاء في السوق والمواجهة من أجل الاستمرار كان لابد من فهم السوق بشكل أفضل وذلك من خلال التحليل الدقيق الذي يساعد في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات ويتم ذلك من خلال الذكاء التنافسي (Ali & Anwar, 2021)، يوجد العديد من التعريفات التي تناولت الذكاء التنافسي نتناول منها التالي:

عرف (Maungwa & Fourie, 2018) الذكاء التنافسي بأنه طريقة جمع وتحليل البيانات بشكل قانوني، ولكن عرفه (Calof, et al, 2015) بأنه أداة إستراتيجية تهدف إلى فهم البيئة التنافسية، ولكن عرفه (Markovich, et al., 2019) هو عملية ينتج عنها فهم البيئة الخارجية والتنافسية للشركة من خلال التحليل البيئي الذي يساعد المديرين في اتخاذ القرارات اللازمة لخلق ميزة تنافسية.

وتقدم هذه الدراسة تعريف الذكاء التنافسي بأنه عملية متكاملة تساعد متخذ القرار على فهم البيئة التنافسية من خلال جمع وتحليل المعلومات بطريقة أخلاقية عن البيئة الخارجية لمعرفة الاتجاهات المستقبلية ببيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة لتحقيق ميزة تنافسية.

### ٤- أبعاد الذكاء التنافسي:

اختلف الباحثين فيما بينهم حول أبعاد الذكاء التنافسي ولا يوجد اتفاق فيما بينهم ولذلك اعتمدت الدراسة على الأبعاد التالية:

#### ١- الذكاء التسويقي

وضح (Nte & Omede, 2021) أن التسويق عملية مستمرة ومتغيرة وتحتاج الى التجديد والابتكار المستمر نتيجة أن البيئة ديناميكية متغيرة، مما يصعب من عملية التسويق، وزيادة الاهتمام بالذكاء التسويقي الذي يوفر معلومات عن السوق والتطورات التي تحدث فيه وأهم المنتجات واحتياجات العملاء، وما يتوقعونه من الشركة.

## ٢- الذكاء التكنولوجي

وضح ( حنظل، ٢٠٢١ ) الذكاء التكنولوجي بأنه يساعد على معرفه الفجوة الموجودة داخل المنظمة، وطرق إدخال التكنولوجيا المتقدمة والوقت المناسب لذلك والتكلفة المتوقعة للتغيير، تلك المعلومات تساعد الإدارة في اتخاذ القرار المناسب، وتناوله (Casarotto, et al., 2021) بأنه من العناصر الهامة حيث الاعتماد على التكنولوجيا بشكل كبير وأنها تعتبر المستقبل حيث أن المجتمع يعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير، والتكنولوجيا تحتاج الى الابتكار وهذا ما تحتاج اليه المنظمات في القطاعات المختلفة، وتسعى المنظمات إلى إدخال أحدث أنواع التكنولوجيا التي تساعدها على المنافسة والتميز، ولكي يتم ذلك لابد من وجود البيانات التي تساعد على اتخاذ القرار بشأن التكنولوجيا من قبل الإدارة.

### سادساً: فروض الدراسة:

يقوم البحث على اختبار صحة الفروض التالية:

**الفرض الأول:** توجد علاقة تأثير بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعادها (الاختيار والتوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء) وتحقيق الذكاء التنافسي وابعاده (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي) بالتطبيق على قطاع الأدوية المصري.

ويتمتع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(١) هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاختيار والتوظيف الأخضر كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية

الخضراء على أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي والذكاء التكنولوجي) في قطاع الأدوية في مصر.

(٢) هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية

الخضراء على أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي والذكاء التكنولوجي) في قطاع الأدوية في مصر.

(٣) هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمشاركة الخضراء كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

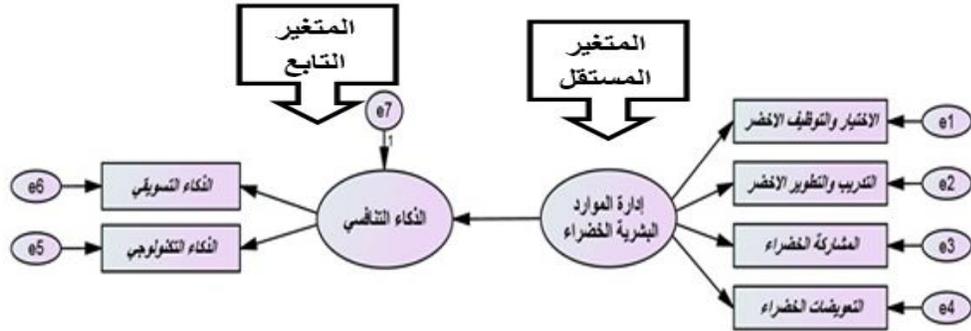
على أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي والذكاء التكنولوجي) في قطاع الأدوية في مصر.

(٤) هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتعويضات الخضراء كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

على أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي والذكاء التكنولوجي) في قطاع الأدوية في مصر.

**الفرض الثاني:** تتباين الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تأثيرها على الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر.

شكل (٢) النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

سابعاً: منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، القائم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على قائمة الاستقصاء وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS/PC+, v. 22,) و (AMOS, v. 22).

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث:

تم اختيار قطاع الأدوية المصري كمجال للتطبيق لتوضيح دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق النكاه التنافسي، وذلك للدور العام من الناحية الاقتصادية وكبر حجم الاستثمار في صناعة الأدوية حيث يبلغ الاستثمار في صناعة الأدوية المصري ٣,٥٧٩ مليار دولار وفقاً لبيانات الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لعام ٢٠١٩. وتعتمد الدراسة على شركات الأدوية المقيدة في البورصة المصرية والبالغ عددها ١٢ شركة ومقسمة إلى ٦ شركات قطاع عام و ٦ شركات قطاع خاص وتم اختيار الشركات المقيدة في البورصة وذلك لأنها تؤثر على الاستثمار ومن ثم على النمو الاقتصادي، وتعتبر سوق الأوراق المالية وسيله هامه للمستثمرين حيث توفر لهم مجموعة من الأصول المالية والعوائد، وكلما زاد الاستثمار في سوق الأوراق المالية دل ذلك على كفاءته، وقد تأثر سوق الأوراق المالية في العالم اجمع بجائحه كورونا مما أثر على المستثمرين الحاليين و سبب لهم الخسائر بالإضافة الى قله فرص دخول مستثمرين جدد (Allam, et al., 2020) ، ولسوق الأوراق المالية مزايا عديدة وهي زيادة التنمية الاقتصادية، زيادة الاستثمار، تساعد الشركات في توسعاتها حيث إمدادها بالتمويل، المساعدة على زيادة حجم السوق وجذب المستثمرين ( عبد العزيز، ٢٠١٨) ويمكن توضيحهم من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح شركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية

م	شركات القطاع العام	شركات القطاع الخاص
١	ممفيس للأدوية	أكتوبر فارما
٢	الإسكندرية فارما	سبأ للأدوية
٣	العربية فارما	العاشر من رمضان للمستحضرات الدوائية راميدا
٤	القاهرة فارما	ابن سينا فارما
٥	النيل فارما	جلاكسو سيمثكلاين
٦	الصناعات الدوائية إبييكو	مينافارما للأدوية

المصدر: <https://www.egx.com.eg/ar/listedstocks.aspx>

٢- عينة البحث: تم تطبيق الحصر الشامل لشركات الأدوية المقيدة في البورصة المصرية وعددها (١٢) شركة وتم توضيح المديرين في تلك الشركات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢) توضيح عدد المديرين في شركات الأدوية محل الدراسة

م	الشركة	عدد المديرين	النسبة
١	ممفيس للأدوية.	١١	7%
٢	العربية فارما.	١٠	٦%
٣	القاهرة فارما للأدوية.	١١	٧%
٤	النيل فارما.	١٢	٨%
٥	الصناعات الدوائية إبييكو.	١٥	١٠%
٦	أكتوبر فارما.	١١	٧%
٧	ابن سينا فارما.	١٢	٨%
٨	مينافارما.	١٥	١٠%
٩	سبأ للأدوية.	١٥	١٠%
١٠	جلاكسو سيمثكلاين	١٦	١١%
١١	الإسكندرية	11	7%
١٢	العاشر من رمضان راميدا	١٣	٩%
إجمالي	١٢	١٥٢	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحثة<sup>(١٥)</sup>، بالاعتماد على الهيكل الإداري للشركات في ١٢/١/٢٠٢٢، والأعداد المحسوبة لأقرب رقم صحيح لتحقيق الموضوعية.

(١٥) تم التوصل الى النسب في الجدول السابق عن طريق القانون التالي (عدد العاملين/ مجموع العاملين) \* ١٠٠.

ويتمثل مجتمع الدراسة وقت إجراء الدراسة من (١٥٢) مفردة، وقد تم استبعاد ٢ استمارات لعدم اكتمالها، وبذلك تصبح الاستمارات التي تم تحليلها ١٥٠ استمارة بنسبة ٩٨.٦٪.

#### تاسعاً: طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على قوائم الاستقصاء في جمع البيانات الأولية، وتحتوى قائمة الاستقصاء على مجموعة أسئلة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) وذلك بالاعتماد على مقياس كلاً من (إسماعيل و البردان، ٢٠١٨) و (Jamal, et al., 2021) و (Malik, et al., 2021) و (Yu, et al., 2020) و (Nejati, et al., 2017) و (عرنوس ، ٢٠١٨) ، وبالنسبة لأبعاد الذكاء التنافسي تم الاعتماد على مقياس (Soumeya & Ismail, 2019) ، وتم مراجعة قائمة الاستقصاء من قبل المختصين وتم تعديلها لتتوافق مع أهداف الدراسة والغرض منها وذلك بإجراء بعض التعديلات على العبارات لتناسب الدراسة الحالية، وسؤال مفتوح لإضافة مقترحات من شأنها تعزيز دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي، مما يفيد في تحليل وتفسير النتائج، ومجموعة أسئلة للتعرف على خصائص وصفات عينة البحث، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

#### عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي:

استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+,v. 26) ، واستخدم أساليب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling Mothed باستخدام برنامج (AMOS, v26) لاختبار مدى ملائمة أو مطابقة النموذج للبيانات، والاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة وهي:

- ١) حساب أهم مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية) وذلك لإجراء الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة Descriptive Statistics.
- ٢) التحليل العاملي التوكيدي CFA للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس.
- ٣) معامل الارتباط ألفا Alpha correlation ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة.
- ٤) تحليل المسار وتحديد Critical Ratio For Regression Weight (CR) لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع.

حادي عشر: نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:

١- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (٣) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري
الاختيار والتوظيف الأخضر	3.5573	.93049
التدريب والتطوير الأخضر	4.4311	.40970
المشاركة الخضراء	3.7080	.99546
التعويضات الخضراء	4.2827	.48283
الذكاء التسويقي	4.0613	.49042
الذكاء التكنولوجي	4.0978	.49463

ونلاحظ من الجدول السابق أن جميع المتغيرات لها قيم أعلى من المتوسط (٣)، مما يشير إلى اتجاه رأي المستقصي منهم يشير إلى موافقة المستقصي منهم حول متغيرات الدراسة.

٢- اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

اعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: ( $\alpha$ ) لقياس ثبات فقرات وأبعاد الاستقصاء، وتقييم مدى اعتمادية العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يكون هناك تجانس واتساق كبير بين المتغيرات المستخدمة كلما اقتربت قيمة (Alpha) من الواحد الصحيح وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٤) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة		عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء			
البعد الأول	الاختيار والتوظيف الأخضر	٥	.824
البعد الثاني	التدريب والتطوير الأخضر	٦	.760
البعد الثالث	المشاركة الخضراء	٥	.879
البعد الرابع	التعويضات الخضراء	٥	.637
المتغير التابع الذكاء التنافسي			
البعد الأول	الذكاء التسويقي	٥	.710
البعد الثاني	الذكاء التكنولوجي	٦	.736
المقياس ككل			
		٣٢	.860

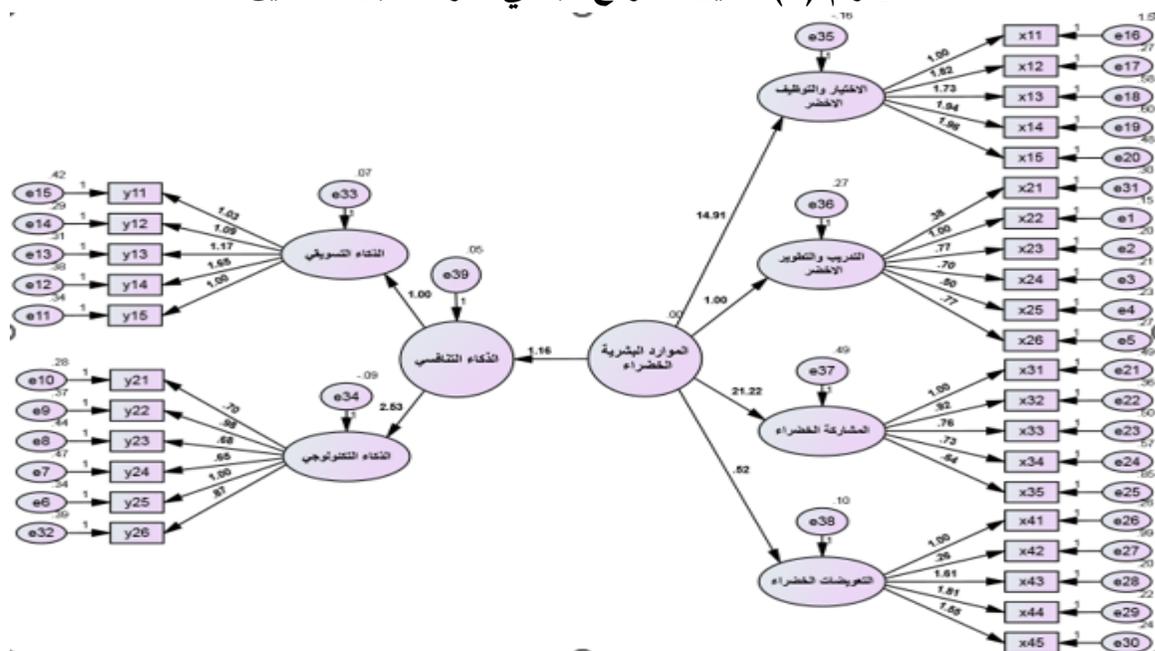
يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٠.٦٠٪ لجميع ابعاد الدراسة، بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من ٠.٨٠٪، حيث جاء يساوي (٠.٨٦٠) وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليه في قياس ابعاد الدراسة .

وهذا يؤكد على ان الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والابعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض.

### ٣- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج، ويستخدم هذا النوع لقياس العلاقة بين المتغيرات المشاهدة بعضها البعض، بالإضافة الى قياس العلاقة بين المتغيرات الكامنة وبعضها البعض، ويتم تقدير نموذج القياس مثل أي نموذج في النمذجة باستخدام مقاييس جودة المطابقة، ولا يتم مواصلة نموذج البناء حتى يتم التأكد من صدق نماذج القياس، والنموذج الجيد هو الذي يتميز بتوافر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين.

شكل رقم (٣) تحليل للنموذج البنائي للدراسة قبل التحسين

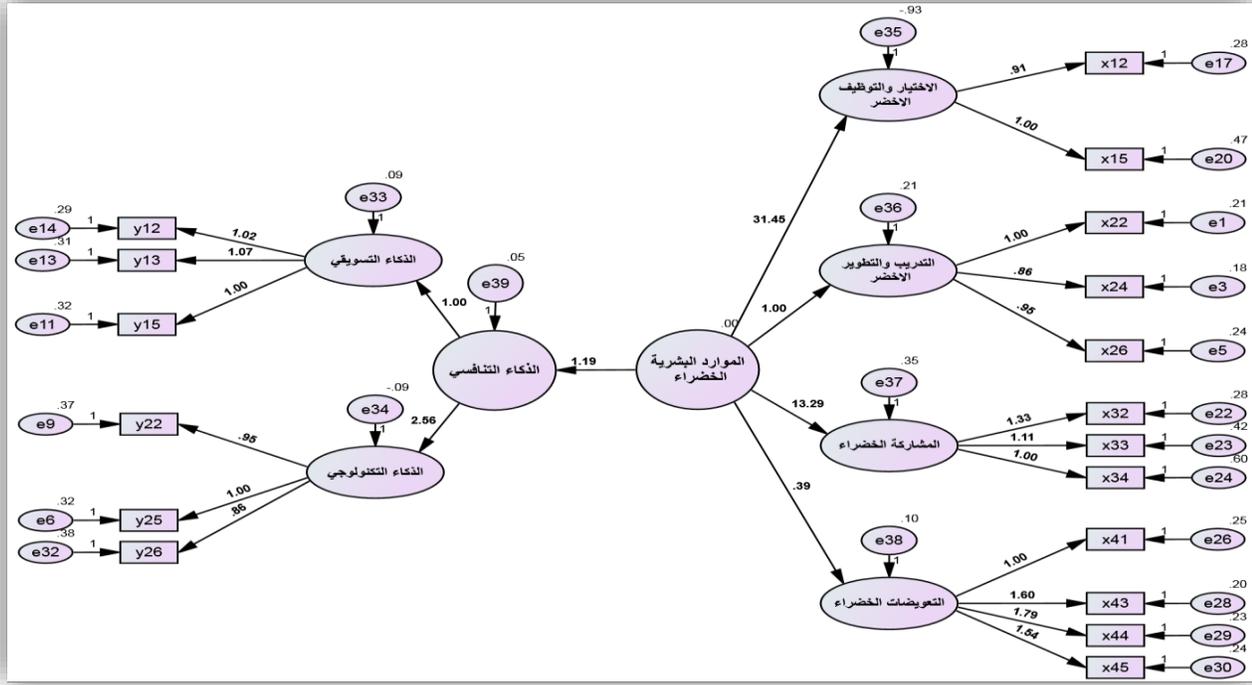


جدول (٥) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي للدراسة قبل التحسين

Measure	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	1.305	Less than 5
GFI	.809	0.90 and above
AGFI	.779	0.90 and above
CFI	.923	0.90 and above
TLI	.917	0.90 and above
NFI	.742	0.90 and above
RMSEA	.045	Less than 0.08

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي: يظهر ان النموذج المقترح غير مقبول ويحتاج الى تعديل حيث ان قيمة مؤشرات جودة المطابقة الاخرى (NFI، TLI، AGFI، CFI،GFI) لا تقع في المدى المثالي أي اقل من (٠.٩٠)، لذلك تم التعديل عن طريق حذف أكثر عنصر به نسبة خطأ ثم تم إجراء التحليل مرة اخرى، وكانت النتائج كما يلي:

شكل رقم (٤) تحليل النموذج البنائي للدراسة بعد التحسين



جدول (٦) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي للدراسة بعد التحسين

Measure	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	1.092	Less than 5
GFI	.911	0.90 and above
AGFI	.901	0.90 and above
CFI	.987	0.90 and above
TLI	.984	0.90 and above
NFI	.969	0.90 and above
RMSEA	.025	Less than 0.08

- يتضح من الجدول أن جميع مؤشرات نموذج البناء جيدة وملائمة، حيث ان قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (0.025) وهي اقل من (5) مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث.
  - ان قيمة معظم مؤشرات جودة المطابقة الاخرى (TLI ، AGFI، CFI، NFI،GFI) تقع في المدى المثالي أي أكبر من (٠.٩٠) مما يدل ذلك على ان جودة النموذج جيدة.
- ٤- اختبار فروض الدراسة:

في هذا الجزء سيتم مناقشة فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة تأثير بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعادها (الاختيار والتوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء) وتحقيق النزاهة التنافسي وابعاده (النزاهة

التسويقي، الذكاء التكنولوجي) بالتطبيق على قطاع الأدوية المصري، واختبار الفرض الرئيسي الاول والتحقق منه يتم فحص قيمة النسبة الحرجة **Critical Ratio For Regression Weight (CR)** في جدول **Regression Weights** ويجب ان تزيد (CR) عن القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، كما يلي:

لاحظ ان قيمة النسبة الحرجة **Critical Ratio For Regression Weight (CR)** المحسوبة لمقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء من جدول **Regression Weights** أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ ) حيث بلغت قيمة ( $CR = 2.162$ )، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لها اقل من ( $0.01$ ) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) على المتغير التابع (الذكاء التنافسي)، اشارة معامل الانحدار للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) جاءت موجبة، مما يعنى ان هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والذكاء التنافسي، فكلما زادت إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار وحدة واحدة زاد الذكاء التنافسي بمقدار ( $1.188$ )، بناء على نتائج التحليل السابقة نقبل الفرض. ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي أربعة فروض فرعية، وسيتم توضيحها بناء على بيانات جدول معاملات الانحدار لمتغيرات الدراسة وكان كالتالي:

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

P-Value	C.R.	S.E.	Standardized $\beta$		المسارات
			قيم معاملات التأثير		
.0001	22.729	.144	3.276	ثابت الذكاء التسويقي	Y1
.0001	5.629	.039	.221	الاختيار والتوظيف الاخضر على الذكاء التسويقي	Y1 <-- X1
.0001	23.869	.158	3.760	ثابت الذكاء التكنولوجي	Y2
.027	2.218	.043	.095	الاختيار والتوظيف الاخضر على الذكاء التكنولوجي	Y2 <-- X1
.0001	9.119	.436	3.979	ثابت الذكاء التسويقي	Y1
.849	.190	.098	.019	التدريب والتطوير الاخضر على الذكاء التسويقي	Y1 <-- X1
.0001	7.920	.437	3.461	ثابت الذكاء التكنولوجي	Y2
.143	1.463	.098	.144	التدريب والتطوير الاخضر على الذكاء التكنولوجي	Y2 <-- X1
.0001	23.422	.140	3.278	ثابت الذكاء التسويقي	Y1
	5.797	.036	.211	على الذكاء التسويقي المشاركة الخضراء	Y1 <-- X1
.0001	24.442	.153	3.751	ثابت الذكاء التكنولوجي	Y2
.019	2.341	.040	.094	على الذكاء التكنولوجي المشاركة الخضراء	Y2 <-- X1
.0001	9.207	.352	3.243	ثابت الذكاء التسويقي	Y1
.019	2.339	.082	.191	على الذكاء التسويقي التعويضات الخضراء	Y1 <-- X1
.0001	9.473	.357	3.380	ثابت الذكاء التكنولوجي	Y2
.043	2.024	.083	.168	على الذكاء التكنولوجي التعويضات الخضراء	Y2 <-- X1

الفرض الفرعي الاول: هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للاختيار والتوظيف الاخضر كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي والذكاء التكنولوجي) في قطاع الأدوية في مصر، تم قبول الفرض، حيث أن قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لبعد (الاختيار والتوظيف الاخضر)

أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، ويتضح من الجدول السابق ان هذا البعد معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على الذكاء التسويقي والذكاء التنافسي، بالإضافة إلى أن اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين بعد الاختيار والتوظيف الأخضر وبعد (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي).

**الفرض الفرعي الثاني:** هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي والذكاء التكنولوجي) في قطاع الأدوية في مصر، **نرفض الفرض**، حيث أن قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لبعد (التدريب والتطوير الأخضر) اقل من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعد أكبر من ( $0.05$ ) وهذا يدل على ان هذا البعد غير معنوي بالنسبة لبعد (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي).

**الفرض الفرعي الثالث:** هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمشاركة الخضراء كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي والذكاء التكنولوجي) في قطاع الأدوية في مصر، **تم قبول الفرض**، حيث أن قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لبعد (المشاركة الخضراء) اكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، بالإضافة الى ان هذا البعد معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على الذكاء التسويقي والذكاء التنافسي، وأن اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين بعد المشاركة الخضراء وبعد (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي).

**الفرض الفرعي الرابع:** هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتعويضات الخضراء كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي والذكاء التكنولوجي) في قطاع الأدوية في مصر، **تم قبول الفرض**، حيث أن قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لبعد (التعويضات الخضراء) اكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، بالإضافة الى ان هذا البعد معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على الذكاء التسويقي والذكاء التنافسي، وأن اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين بعد التعويضات الخضراء وبعد (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي).

**الفرض الرئيسي الثاني:** تتباين الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء) في تأثيرها على الذكاء التنافسي في قطاع الأدوية في مصر، يتضح من إثبات الفرض الأول أن أكثر الابعاد تأثيراً في تحقيق الذكاء التنافسي هو الاختيار والتوظيف الأخضر ويليه المشاركة الخضراء ثم التدريب والتطوير الأخضر وأخيراً التعويضات الخضراء. وبالتالي فإن ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثيرها على المتغير التابع كما يلي (الاختيار والتوظيف الأخضر، يليه المشاركة الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء) **ومن ثم قبول الفرض الثاني.**

## ثاني عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

### ١- نتائج الدراسة:

❖ أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية ومعنوية قوية بين ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء) والذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي)، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي في تحقيق الذكاء التنافسي، حيث القدرة على فهم البيئة المحيطة واستغلال الفرص وتقليل التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة و تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في اختيار الأفراد الذين لديهم اهتمام بالبيئة، التدريب والتطوير المستمر، المشاركة الفعالة بين العاملين، وجود نظام مكافآت فعال، وضوح رؤية وأهداف المنظمة للعاملين.

❖ اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Okikiola, 2020) على وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء) على الذكاء التكنولوجي، حيث الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة التي تقلل التلوث وتساعد في الحفاظ على البيئة وزيادة التنمية والتنافسية، على الرغم من اختلاف نطاق التطبيق فقد طبقت الدراسة الحالية على شركات الأدوية المقيدة في البورصة المصرية، ولكن طبقت الدراسة الأخرى على عشر شركات تصنيع في ولاية أوجون في نيجيريا.

❖ وتلاحظ الباحثة أنه يمكن ترتيب ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث درجة التأثير عليها على النحو التالي الاختيار والتوظيف الأخضر (Estimate= 31.54) ، المشاركة الخضراء (Estimate= 13.29)، التدريب والتطوير الأخضر (Estimate= 1.00)، التعويضات الخضراء (Estimate=.39)، ولذلك تعتبر أكثر الابعاد تأثيراً في إدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاختيار والتوظيف الأخضر واقلهم تأثيراً هو التعويضات الخضراء، وقد يرجع ذلك من وجهه نظر الباحثة إلى أن الشخص الذي لديه اهتمام ووعي بالبيئة فهو لديه الدافع الداخلي للحفاظ عليها ولا يحتاج إلى المكافآت للحفاظ على البيئة، ولذلك فإن الاختيار والتوظيف الأخضر هو أولى وأهم الأبعاد حيث الاعتماد عند الاختيار والتوظيف على الأفراد الذين لديهم اهتمام ووعي اتجاه البيئة وأن تقوم الشركات بإظهار الاهتمام البيئي لديها من خلال المقابلات الإلكترونية والاعتماد على التكنولوجيا أكثر من الوريقات.

❖ ويمكن ترتيب أبعاد الذكاء التنافسي من حيث درجة التأثير عليها كالتالي الذكاء التكنولوجي (Estimate=2.57) ، الذكاء التسويقي (Estimate=1.00) ، ولذلك يعتبر الذكاء التكنولوجي أكثر تأثيراً في الذكاء التنافسي وذلك لاهتمام شركات الأدوية بالتكنولوجيا المتقدمة والتي تساعدهم على تحقيق أفضل خدمة والتوصل إلى العلاج

المناسب للأمراض المختلفة والفيروسات كجائحة كورونا، وأقلهم تأثيراً هو الذكاء التسويقي لإن شركات الأدوية لا تعتمد على تسويق الدواء بالشكل كبير مثل الاعتماد على التكنولوجيا التي تعتبر الأساس لديهم لإنتاج الأدوية.

❖ اختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ( إسماعيل و البردان، ٢٠١٨ ) و (Shalaka & Goud, 2022) فإن بعد الاختيار والتوظيف الأخضر يأتي في المرتبة الأولى على عكس دراسة ( إسماعيل و البردان، ٢٠١٨ ) و (Shalaka & Goud, 2022) جاء في المرتبة الثالثة.

❖ اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة ( إسماعيل و البردان، ٢٠١٨ ) و (Shalaka & Goud, 2022) فإن بعد التدريب والتطوير الأخضر جاء في المرتبة الثالثة، بينما دراسة (Shalaka & Goud, 2022) و ( إسماعيل و البردان، ٢٠١٨ ) جاء في المرتبة الثانية.

❖ كما يتضح من بيانات الإحصاء الوصفي اتجاه رأى المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات الأبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء مما يدل على تطبيق الشركات لها والإدراك بأهميتها وضرورة الاعتماد على المورد البشري للحفاظ على البيئة وتحقيق أهدافها البيئية، وكذلك بالنسبة لأبعاد الذكاء التنافسي مما يدل إدراك الشركات لأهميته وضرورة تطبيقه، ويظهر انخفاض التثنت في استجابات المستقضي منهم.

## ٢- توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت اليه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٨) خطة عمل لأهم توصيات الدراسة

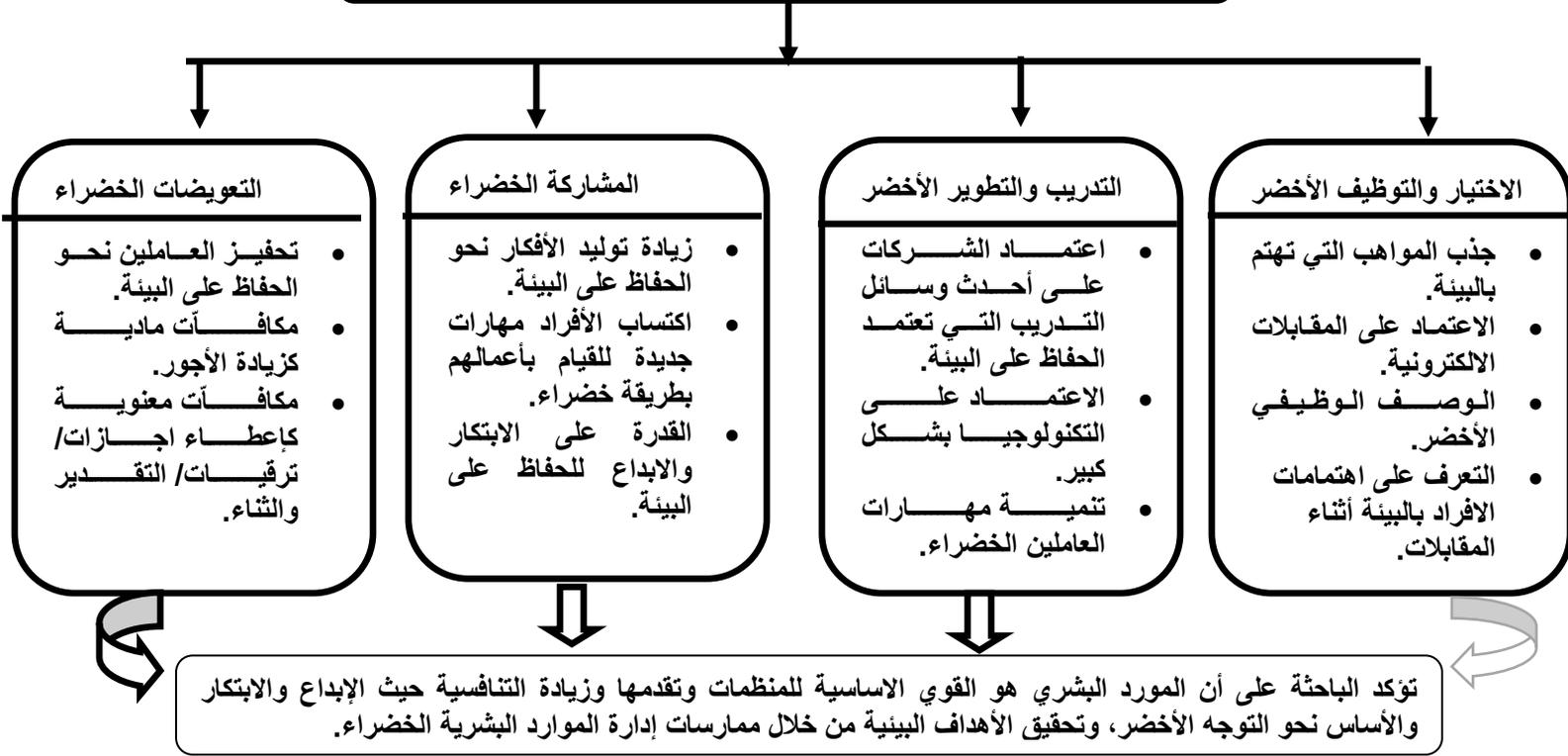
م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
١	توصلت الدراسة إلى توافر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء) في شركات الأدوية المقيدة في البورصة المصرية.	(١) ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في الشركات بالقضايا البيئية، وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تحقق المسؤولية الاجتماعية وكذلك الاستدامة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تساعد نحو التحول الأخضر والعمل في بيئة نظيفة كالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات مما يساعد على تقليل استخدام الأوراق وإعادة التدوير.	تنظيم ندوات لتوعية العاملين اتجاه البيئة، بالإضافة إلى التدريبات المتطورة التي تساعدهم لأداء أعمالهم بطريقة خضراء.	إدارة الموارد البشرية بشركات الأدوية المقيدة في البورصة المصرية.	بصفه دورية ومستمرة.

			<p>(٢) دمج الأهداف البيئية إلى إستراتيجية الشركات مما يشجع ويساعد على التطبيق والمشاركة الفعالة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء .</p> <p>(٣) إدراك أهمية الحفاظ على البيئة للإدارة والعاملين.</p>	
بصفه دورية ومستمرة.	الإدارة العليا بشركات الأدوية المقيدة في البورصة المصرية.	<p>-مشاركة العاملين في إبداء المقترحات البيئية مما يزيد الوعي لديهم والابتكار .</p> <p>-التدريب والتطوير المستمر .</p> <p>-استخدام التكنولوجيا المتقدمة للحفاظ على البيئة.</p>	<p>(١) ضرورة تصميم سياسات تساعد في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق الأهداف البيئية.</p> <p>(٢) توفير بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار نحو الحفاظ على البيئة.</p> <p>(٣) يجب الاهتمام باختيار الموظفين الذين لديهم اهتمام بيئي ووعي بأهمية البيئة مما يساعد الشركات في تحقيق اهدافها البيئية.</p> <p>(٤) تشجيع العاملين على إبداء آرائهم مما يزيد التعاون وروح التنافس وتطوير قدراتهم الإبداعية نحو الحفاظ على البيئة.</p> <p>(٥) ضرورة توفير أحدث برامج التدريب والتطوير مما يساعد على ثقل مهاراتهم ونقل الخبرات فيما بينهم.</p> <p>(٦) يجب حرص المنظمة على تشجيع العاملين سواء مادياً او معنوياً للاستفادة من قدراتهم الإبداعية من اجل الحفاظ على البيئة وتحقيق ميزة تنافسية.</p> <p>(٧) يجب مشاركة الشركات في زيادة الوعي لدى المجتمع نحو البيئة وكيفية المحافظة عليها مما يساعدها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.</p>	٢

المصدر: من إعداد الباحثة.

## ❖ إطار تطبيق النموذج المقترح:

### نموذج مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء



### المصدر: من إعداد الباحثة.

ويوضح ذلك النموذج مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بالاعتماد على أبعادها المتمثلة في الاختيار والتوظيف الأخضر والذي يعتبر أول الخطوات التي يجب أن تهتم بها المنظمات لتحقيق أهدافها البيئية والتي تعتمد على اختيار العاملين الذين لديهم اهتمام ووعي بالبيئة واستطاعت الكثير من الشركات من تطبيق ذلك في فترة جائحه كورونا حيث الاعتماد على الوسائل التكنولوجية لإجراء الاختبارات المختلفة وكذلك المقابلات للوظائف من خلال البرامج الالكترونية المختلفة، ومن ثم التدريب والتطوير الأخضر وهذا التدريب يكون لجميع العاملين في المنظمة مما يزيد من مهاراتهم والتعرف على أحدث التكنولوجيا في هذا المجال وزيادة قدرتهم للحفاظ على البيئة اثناء تأدية الأعمال المختلفة، المشاركة الخضراء والذي يساعد من زيادة الابداع والابتكار لدى العاملين والقدرة على توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق اهداف المنظمة البيئية وتشجيع بعضهم البعض للحفاظ على البيئة، التعويضات الخضراء والتي تساعد العاملين من تقديم المزيد لتحقيق اهداف المنظمة حيث تقدير المنظمة لما قدمه العاملين سواء كانت التعويضات معنويه أو مادية فلها تأثير إيجابي على العاملين في المنظمة، وتلك الابعاد تساعد المنظمات من تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق أهدافها البيئية، ولكي يتم تطبيق

النموذج المقترح نحتاج الى دعم الإدارة العليا، تحديد مدي تطبيق الشركات لإدارة الموارد البشرية الخضراء، والهدف من تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحديد المسئوليات والمهام التي يجب الالتزام بها من اجل تحقيق الأهداف البيئية التي تسعى اليها الشركات، التطبيق العملي لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ومن ثم متابعة الشركة لمدي تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تساعد الشركات من الحفاظ على البيئة والذي يعتبر جزء من برنامج التنمية لمصر ٢٠٣٠ والذي من ضمن أهدافه الحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة.

### ثالثاً: دلالات الدراسة:

#### أ- الدلالات النظرية:

- (١) أن الاهتمام بالبيئة أصبح أهمية قصوى لدى الشركات في جميع أنحاء العالم، وكذلك في مصر مع برنامج تنمية ٢٠٣٠ لمصر والذي من ضمن أهدافه الاهتمام بالبيئة، ويتم ذلك من خلال وضع الشركات سياسات وأهداف بيئية تمكن العاملين من فهمها والعمل على تطبيقها وفقاً لإطار ممنهج من قبل الإدارة.
- (٢) إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد وتدعم الشركات من تحقيق أهدافها البيئية وذلك من خلال تطبيق ممارستها والمتمثلة في اختيار الموظفين الذين لديهم وعي واهتمام بيئي، امتلاك المنظمة لأحدث وأهم برامج التدريب التي تساعد الموظفين من أداء أعمالهم بطريقة خضراء للحفاظ على البيئة، مدي سماح المنظمة للعاملين من إبداء آرائهم والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المختلفة، الاهتمام بالمكافآت سواء كانت مادية او معنوية مما يزيد من اهتمام العاملين بالبيئة ومساعدة المنظمة من تحقيق أهدافها البيئية.
- (٣) يساعد تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من زيادة قدرة المنظمة التنافسية، حيث الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة والتي تساعد على تقليل التلوث اثناء عملية الإنتاج بالإضافة إلى المحافظة على الموارد الطبيعية قدر الإمكان.
- (٤) أكدت الدراسة الحالية على أهمية دعم برامج إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل الإدارة، كما أكدت على أهمية دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي والذي يساعد في تحقيق التنافسية للشركات محل الدراسة.

#### ب- الدلالات التطبيقية والبحوث المستقبلية المقترحة:

يمكن أن نستنتج من هذه الدراسة العديد من الدلالات التطبيقية والمجالات المقترحة لبحوث مستقبلية وذلك كما يلي:

- (١) نظراً لحدائة موضوع الدراسة بالنسبة للمكتبة المصرية والعربية، تري الباحثة أنه هناك فرصة متاحه أمام الباحثين لإدخال بعض التعديلات على المقاييس والمتغيرات التي تم استخدامها في البحث بما يتفق مع مجال

التطبيق للتأكد من تحقيق مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء، وإعادة اختبار نتائج الدراسة الحالية في قطاعات أخرى كالمستشفيات والجامعات وغيرها.

(٢) مازال موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات الهامة ولذلك توصي الباحثة بإجراء مزيد من الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء.

(٣) هناك بعض من مخرجات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تم تطويرها واختيارها من قبل الاديبيات والتي لم تختبرها هذه الدراسة وبالتالي فإنه من الممكن عمل بعض الدراسات اللاحقة بهدف اختبار أثرها وتلك المتغيرات هي (الاستقطاب الأخضر/ التقييم الأخضر).

(٤) يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية أيضاً على ثقافة العاملين ومدى تأثيرها على تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك مدى مساهمة العاملين في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.

(٥) إجراء دراسات تهتم بالذكاء التنافسي والدور الهام الذي يلعبه في المنظمات وقدرته على زيادة تنافسيتها.

(٦) إجراء دراسات مقارنة لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي والخاص والشركات متعددة الجنسيات نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.

(٧) إن نتائج الدراسة الحالية أكدت على وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي في الشركات محل الدراسة، مما يدل على الوعي بأهمية البيئة ومحاولة الحفاظ عليها بالإضافة الى تشجيع الدولة بالحفاظ على البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

(١) إلهام منصوري، وشيما منصورى. (ديسمبر، ٢٠١٨). دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وكالة ورقلة - من وجهة نظر موظفيها. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، (٢)٢، (ص ص. ١٩٢-٢٠٧).

(٢) حمزة الوافي. (٢٠١٨). تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. رسالة دكتوراة، جامعة أم البواقي، الجزائر.

(٣) عجيل فيصل أحمد الياور، وزكريا مطلق الدوري. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري: دراسة تطبيقية على مصانع الألبان الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.

(٤) عمار فتحي موسي إسماعيل، ومحمد فوزي أمين البردان. (٢٠١٨). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية " دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، (ص ص. ٦٢-١٢١).

- ٥) غني دحام تناي الزبيدي. (٢٠١٦). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٢(٨٩)، (ص ص. ٥٣-٧٥).
- ٦) فاطمة مصطفى سعد. (٢٠١٥). صناعة الدواء في مصر دراسة جغرافية. *مجلة قطاع الدراسات الإنسانية*، جامعة الأزهر، (ص ص ٣٧٧-٤٨٤).
- ٧) محمد حسن عبده عنوس. (٢٠١٨). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية في قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (ص ص. ١٤٩-١٧٦).
- ٨) محمد فلاق، إسحاق خرشي، وحدو سميرة أحلام. (١٢ نوفمبر، ٢٠١٧). دور الذكاء التنافسي في إبراز البعد الاجتماعي للممارسات الاقتصادية" شركة جيزي (Djezzy) للاتصالات أنموذجاً". *الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة*.
- ٩) محمود ابراهيم منصور جمعة. (٢٠١٩). اقتصاديات نقل التكنولوجيا وأثرها على صناعة الدواء في مصر. *ماجستير التخطيط والتنمية*، معهد التخطيط القومي.
- ١٠) محمود محمد غالب سليم العيسى، وخالد محمد طلال بني حمدان. (٢٠١٩). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على مرونة المورد البشري في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة إربد. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.
- ١١) منار سامي حميد عباس. (٢٠٢١). الاقتصاد المبني على المعرفة وعلاقته في تفعيل مؤشرات التنمية البشرية في العراق للمدة (٢٠٠٥-٢٠١٦). *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، (ص ص. ٣٤٩ \_ ٣٦٩).
- ١٢) هشام محمد صبري البحيري. (٢٠١٨). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية، ٩(٢)، (ص ص. ١٠٢-١٤٠).

### المراجع الأجنبية:

- 1) Aboramadan, M., Kundi, Y., & Becker, A. (2021). Green human resource management in nonprofit organizations: effects on employee green behavior and the role of perceived green organizational support. *Personnel Review*, (pp. 1-19).
- 2) Alavi, S., & Aghakhani, H. (2021). Identifying the effect of green human resource management practices on lean-agile (LEAGILE) and prioritizing its practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (pp. 1-26).
- 3) Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Measuring competitive intelligence Network and its role on Business Performance. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), (pp. 329-345).
- 4) Allam, S., Abdelrhim, M., & Mohamed, M. (2020). The Effect of the COVID-19 Spread on Investor Trading Behavior on The Egyptian Stock Exchange. Available at SSRN 3655202, (pp. 1-17).
- 5) Ansari, N., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (pp. 229-238).
- 6) Bon, A., Zaid, A., & Jaaron, A. (2018, March). Green human resource management, green supply chain management practices and Sustainable performance. In *8th International*

- Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM),** (Bandung, Indonesia),( pp. 6-8).
- 7) Cabral, C., & Jabbour, C. J. (2020). Understanding the human side of green hospitality management. **International Journal of Hospitality Management**, 88, 102389, (pp1-10).
  - 8) Calof, J. (2017). Canadian competitive intelligence practices—a study of practicing strategic and competitive intelligence professionals Canadian members. **Foresight**, 19(6), (pp. 577-589).
  - 9) Calof, J., Arcos, R., & Sewdass, N. (2018). Competitive intelligence practices of European firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, 30(6),(pp. 658-671).
  - 10) Calof, J., Richards, G., & Smith, J. (2015). Foresight, Competitive Intelligence and Business Analytics — Tools for Making Industrial Programmes More Efficient. **Telfer School of Management, University of Ottawa**, 9(1), (pp. 68–81).
  - 11) Casarotto, E., Malafaia, G., Martínez, M., & Binotto, E. (2021). Interpreting, analyzing and distributing information: A big data framework for competitive intelligence. **Journal of Intelligence Studies in Business**, (pp. 6-18).
  - 12) Farid, M. b., & El-Sawalhy, H. (2016). Green human resource management in hotels: Awareness and implementation. **Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality**, 13(2),( pp. 125-134).
  - 13) Jamal, T., Zahid, M., Martins, J., Mata, M., Rahman, H., & Mata, P. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: multigroup Analysis and major industries perspectives. **Sustainability**, (pp 1-17).
  - 14) Jerónimo, H., Henriques, P., Lacerda, T., Silva, F., & Vieira, P. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. **Journal of Business Research**, (pp. 413–421).
  - 15) LANGAT, B. (2017). Influences of green human resource management practices on environmental sustainability at Kenyatta University, Kenya. **Doctoral dissertation, COHRED-JKUAT**.
  - 16) Malik, S., Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., WAN, Z., ZHU, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link? **Sustainability**, (pp 1-24).
  - 17) Markovich, A., Efrat, K., R. Raban, D., & L. Souchon, A. (2019). Competitive intelligence embeddedness: Drivers and performance consequences. **European Management Journal**, (pp. 708-718).
  - 18) Masri, H., & Jaaron, A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. **Journal of cleaner production**, (pp. 474-489).
  - 19) Maungwa, T., & Fourie, I. (2018). Competitive intelligence failures an information behaviour lens to key intelligence and information needs. **Aslib Journal of Information Management**, 70(4), (pp. 367-389).
  - 20) Mishra, P. (2017). Green human resource management A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. **International Journal of Organizational Analysis**, 25(5), (pp.762-788).
  - 21) Mousa, S., & Othman, M. (2019). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: a conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**,243, 118595,( pp. 1-63).

- 22) Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. **Journal of Cleaner Production**, (pp. 163-172).
- 23) Norton, T., Parker, S., Zacher, H., & Ashkanasy, N. (2015). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. **Journals Permissions**, 28(1),(pp. 103-125).
- 24) Nte, N., & Omede, N. (2021). Competitive Intelligence and Resilience of Small Medium Enterprises (SMEs) in Developing Economies. **Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Manajemen**, (pp. 112-133).
- 25) Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. **Journal of Cleaner Production**, (pp. 1-15).
- 26) Okikiola, O. (2020, October). Green Human Resource Management (Ghrm) As A 21st Century Tool for Achieving Sustainable Development and Competitive Advantage Among Manufacturing Firms in Nigeria. **Hallmark University Journal of Management and Social Sciences**, 2(3),(pp. 112-130).
- 27) Pham, N., Thanh, T., Tučková, Z., & Thuy, V. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. **International Journal of Hospitality Management**,(pp. 1-10).
- 28) Soumeya, f., & Ismail, H. (2019). The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis. **Al Bashaer Economic Journal**, 4(3), (pp. 727-744).
- 29) Shalaka, T. K., & Goud, R. J. (2022). The Role of Green Human Resource Management in Promoting Sustainable Performance: Analytical Study in The Dora Refinery. **World Bulletin of Management and Law**, 7,(pp. 104-111).
- 30) Stojanoska, A. (2016, July). Green human resource management: The case of gorenje group : Master's Thesis. **Doctoral dissertation**, A. Stojanoska.
- 31) Toit, A. (2015). Competitive intelligence research: an investigation of trends in the literature. **Journal of Intelligence Studies in Business**, 5(2), (pp. 14-21).
- 32) Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. **International Journal of Production Economics**, (pp. 224–235).
- 33) Yusliza, M.-Y., Norazmi, N., Jabbour, C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management A Malaysian study. **Benchmarking: An International Journal**, 26(6), (pp. 2051-2078).