

Université CHADLI BENDJEDIDJ EL TAREF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

**Faculté des sciences économiques Commerciales et sciences
de Gestion**

السنة الجامعية: 2025-2026

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

**دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء
الإبداعي**

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

❖ د. عمروسي حنان

من إعداد الطلبة:

❖ بوطبة أشواق

❖ بومازة نورهام

Université CHADLI BENDJEDIDJ EL TAREF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

**Faculté des sciences économiques Commerciales et sciences
de Gestion**

السنة الجامعية: 2025-2026

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي
-دراسة حالة مؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف -

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

❖ د. عمروسي حنان

من إعداد الطلبة:

❖ بوطبة أشواق

❖ بومازة نورهام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مخابر INPHA-MEDIS -ولاية الطارف -، إلى جانب التعرف على مستوى الأداء الإبداعي المحقق في المخابر، بالإضافة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء) في تعزيز الأداء الإبداعي والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية مستقبلا. مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة عند التطرق لحالة مخابر INPHA-MEDIS -ولاية الطارف - في الفصل الثالث، كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، ومن أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" (نسخة 27).

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد توجه حقيقي وملحوس لدى إدارة مخابر INPHA-MEDIS نحو تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء كحزمة متكاملة، كما أن هناك ميلا واضحا لدى عمال وإطارات المخابر في امتلاك مختلف مهارات الأداء الإبداعي من: طلاقة، أصالة، مرونة، حساسية للمشكلات، وتفصيل، إضافة إلى ذلك أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS.

الكلمات المفتاحية: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء، الأداء الإبداعي، مخابر INPHA-MEDIS.

Abstract:

This study aims to shed light on the reality of green human resource management practices in INPHA-MEDIS laboratories in El Tarf Province, in addition to identifying the level of creative performance achieved in the laboratories. It also aims to measure the impact of green human resource management practices, with their various dimensions (green recruitment, green training and development, green performance evaluation, green motivation, and green health and safety management), on enhancing creative performance and leveraging these practices in future human resource management. The study employs a descriptive-analytical approach, along with a case study methodology when examining the INPHA-MEDIS laboratories in El Tarf Province in Chapter Three. A questionnaire was used as a key data collection tool, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 27 was used for statistical analysis of the questionnaire results.

The study concluded with several key findings, most notably: There is a genuine and tangible trend within INPHA-MEDIS Laboratories management towards adopting green human resources practices as a comprehensive package. Furthermore, there is a clear tendency among laboratory workers and managers to possess various creative performance skills, including fluency, originality, flexibility, problem sensitivity, and detail. In addition, the field study results demonstrated a statistically significant relationship between green human resources management practices and creative performance at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) among INPHA-MEDIS Laboratories workers and managers.

Keywords : Green recruitment, green training and development, green performance evaluation, green motivation, green health and safety management, creative performance, INPHA-MEDIS Laboratories.

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

إِهْدِيَاءً

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تكمل الجهود بالنجاح، والصلاة والسلام على معلم البشرية وسيد المرسلين. أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

نعم الحنان والأمان (أمي الغالية) إلى من دعت لي في جوف الليل، وكان رضاها سبيلي للنجاح، حفظك الله لي ذخراً وتاجاً فوق رأسي.

سندي وقدوتي في الحياة (أبي العزيز) من غرس في طموحاً لا ينكسر، وكأخ من أجل أن أصل إلى ما أنا عليه اليوم، أدامك الله سنداً وعزاً لي.

توأم روحي ونبض قلبي: أختي وحيدتي الغالية "رحمة"، أطال الله في عمرها وحفظها لي بعينه التي لا تنام، لتظل دائماً سنداً لي ورفيقة دربي في الحياة.

إلى من وجدتها كالأخوة في الشدائد: السند والعون الأخوين العزيزين "عمار" و"نزار".

إلى بركة العائلة ودفنها: خالاتي الغاليات كل واحدة باسمها ومقامها المحفوظ في قلبي.

إلى رفيقات الطفولة والذكريات الجميلة: بنات خالتي "فسرين" و"سارة".

إلى القلوب الوفية والصادقة: صديقات العمر ورفيقات مسيرتي: "مريم، رؤى، إيمان، خلود، أحلام"

إلى منارة العلم والوجاهة: أستاذتي ومشرفتي الفاضلة، التي لم تبخل علي بنصحتها وإرشاداتها القيمة طوال فترة إنجاز هذا البحث.

إلى شريكة الكفاح وسهر الليالي: زميلتي العزيزة التي تقاسمت معي تعب الدراسة والبحث خطوة بخطوة، شكراً لكونك نعم الرفيقة في هذا الدرب.

"وفي الختام... أهدي هذا النجاح إلى نفسي، التي قاومت، وصبرت، وتحذت الصعاب والخاوف لتصل إلى مبتغائها. إلى شغفي، وإصراري، وعزيمتي التي لم تنكسر... هنيئاً لك قطاف ما زرعت، والقادم أجمل بإذن الله".

أَشْوَاق



وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَظِيمًا

إِهْدَاء

في هذه اللحظة الاستثنائية من مسيرتي العلمية، وبعد سنوات من الكفاح والسهر، أفق ممتنة لكل يد امتدت لتصنع طريقي، ولكل قلب نبض بالدعاء لأجلي. إلى من كانوا لي النور والدفء والسند

إلى روح أبي الغالي (رحمه الله): الذي غادرنا بجسده وبقي حلمه حياً في وجداني، إلى من لطالما أراذني أن أتنفس التميز وأتألق في سماء العلم، أرجو أن تكون روائح هذا النجاح قد وصلت إلى قبرك لتسعد بها.

إلى نبع الخنان أمي الحبيبة: التي نسجت من ملامح صبرها طريقي، وغمرتني بصلواتها التي كانت درعاً لي بحملي من الإحباط، دام وجودك بركة في حياتي.

إلى رفيق الدرب وشريك الحلم، زوجي الغالي "شوقي": أرفع إليك أسمي عبارات الشكر والامتنان؛ فلقد كنت لي نعم الظهر والمشجع، والدينامو الذي يدفعني للأمام رغم كل الصعاب والظروف القاسية التي مررنا بها معاً. لولا دعمك وتفهمك لما كان لهذا العمل أن يرى النور.

إلى نبضات قلبي وقرة عيني، أبنائي: ابنتي الحبيبة ريم، التي أسأل الله العلي القدير أن يقر عيني بنيلها شهادة البكالوريا بأعلى المراتب لتتألق في مسيرتها. إلى زهرتي الجميلة هيام، شعلة الفرح في بيتنا. وآخر العنقود وعطر المنزل، صغيري جواد عبد الرحمان.

إلى عزوتي وسندي، إخوتي: محمد أمين، عماد، ومهدي، من بهم أشتد وأفتخر. إلى دلال قلبي: الكتكوتة في نظري حتى وإن أصبحت أمماً بأولادها، أختي الحنونة اسمهان، ولزهرتها الغاليتين ساجدة الرحمان ووصال.

إلى روح دادا رحمه الله الذي كان بمثابة الصديق والرفيق والانس في الدنيا وزوجتيه أطال الله في عمرها كل من الأم التي أنجبت والام التي ربت أشجع رجل وغرسا أنبل الصفات فيه أب أولادي

بيوكة وماما بية وأولادها محمد الذي اتقى له الشفاء العاجل وطول العمر وزوجته وبناته، بلال وزوجته وأولاده، أنور وزوجته وأولاده وخاصة حبيبة قلبي لجين، إلى التي رافقتني في هذا العمل الذي اقتربت فيه أساؤنا صديقتي ورفيقتي أشواق

إلى من جمعتني بهم أواصر المودة: عائلة زوجي الكرام، وأخص بالذكر والمحبة الأخت الغالية منى، وسناء وصفاء وأكرام... وكل دفعة 2 ماستر إدارة أعمال إليكم جميعاً... أهدي هذا النجاح.

نور هام



شكر وعرفان

عملا بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، واعترافا بالفضل وأداء لأمانة العلم، أتقدم بخالص الشكر والامتنان وجزيل العرفان إلى كل من أثار طريقي وقدم لي يد العون والمساعدة لإتمام هذا العمل إلى أستاذتي الفاضلة ومشرفتي الموقرة "د. عمروسي حنان" أرفع إليك أسى آيات التقدير والاعتزاز على كل ما قدمته لي من دعم علمي وتوجيهاتٍ سديدة، وعلى رحابة صدرك وطول صبرك طوال فترة إعداد هذه المذكرة. لقد كان لملاحظاتك القيمة ونصائحك الدقيقة الأثر البالغ في تقويم هذا البحث وإخراجه في أبهى صورة، فجزيل الشكر وعظيم الشناء لك.

إلى الأساتذة الأفاضل في قسم علوم التسيير أتقدم بتقديري الخالص واحترامي الكبير إلى جميع أستاذتي الأجلاء في قسم علوم التسيير، الذين لم يخلوا علينا بعلمهم الوافر طوال سنوات دراستنا، وكانوا خير سندٍ ومعين لنا في منهل العلم والمعرفة.

إلى كل من مد لي يد العون

أوجه شكرا نابعا من القلب إلى كل من قدم لي مساعدة، سواء بكلمة تشجيع، أو بنصيحة توجيهية، أو بتوفير مرجع علمي، أو بتسهيل إجراءات الدراسة الميدانية. شكرا لكل أولئك الذين كانوا جنوداً خفيين وراء نجاح هذا العمل.

أسأل الله العلي القدير أن يبارك في علمكم جميعا وفي أوقاتكم، وأن يوفقنا وإياكم لما يحبه ويرضاه.

الحمد لله

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	مستويات الإبداع الإداري	شكل رقم (1-2)
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة INPHA-MEDIS	شكل رقم (1-3)
79	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	شكل رقم (2-3)
80	توزيع عينة الدراسة حسب السن	شكل رقم (3-3)
81	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	شكل رقم (4-3)
82	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة	شكل رقم (5-3)
83	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة	شكل رقم (6-3)

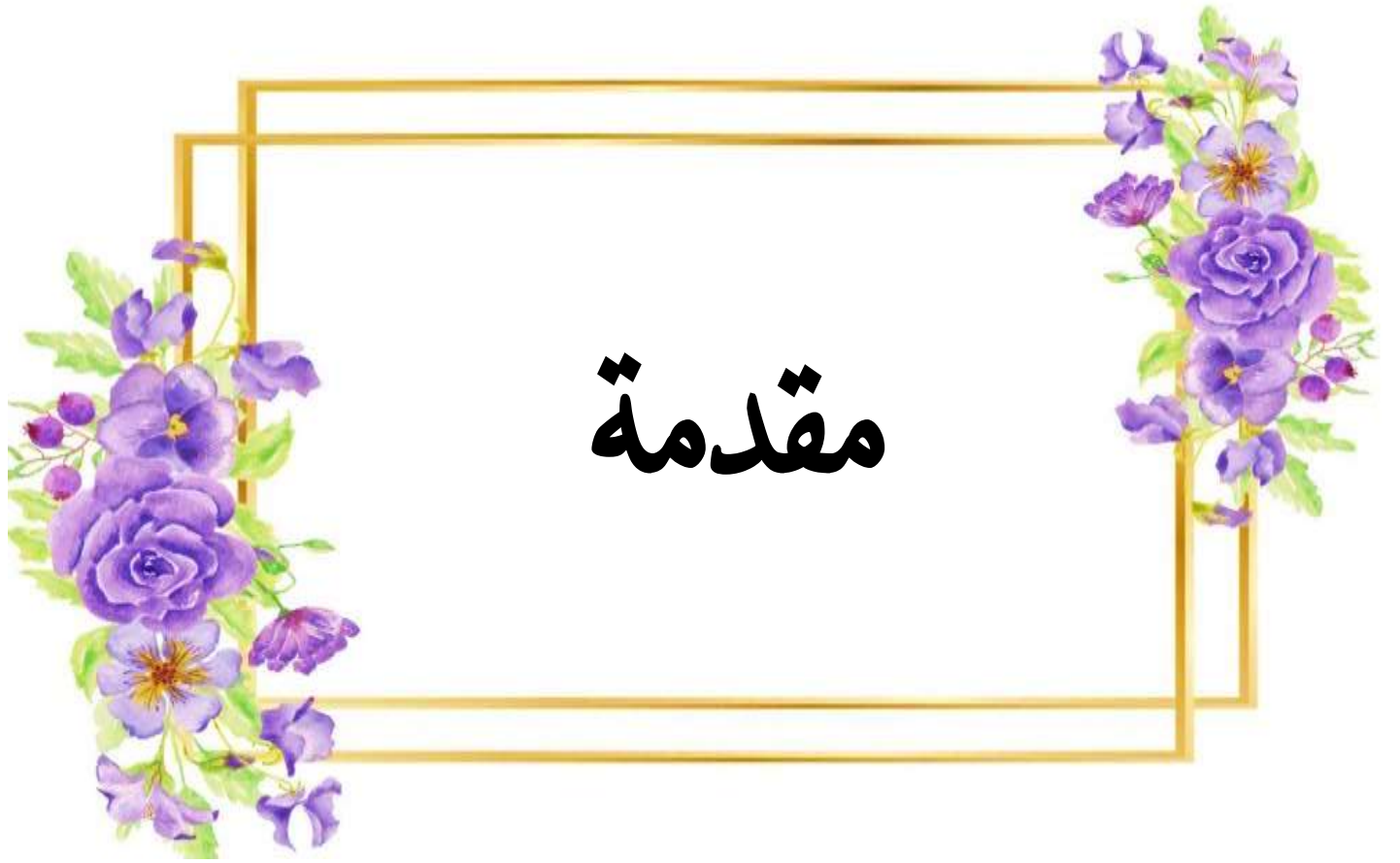
قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	درجات ومستويات مقياس ليكرت الخماسي	جدول رقم (1-3)
74	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	جدول رقم (2-3)
75	ارتباط عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	جدول رقم (3-3)
76	ارتباط عبارات محور الأداء الإبداعي	جدول رقم (4-3)
78	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	جدول رقم (5-3)
83	تحليل عبارات بعد التوظيف الأخضر	جدول رقم (6-3)
85	تحليل عبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر	جدول رقم (7-3)
86	تحليل عبارات بعد تقييم الاداء الاخضر	جدول رقم (8-3)
88	تحليل عبارات بعد التحفيز الأخضر	جدول رقم (9-3)
89	تحليل عبارات بعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء	جدول رقم (10-3)
90	تحليل عبارات بعد الاصاله	جدول رقم (11-3)
91	تحليل عبارات بعد الطلاقه	جدول رقم (12-3)
93	تحليل عبارات بعد المرونة	جدول رقم (13-3)
94	تحليل عبارات بعد الحساسية للمشكلات	جدول رقم (14-3)
95	تحليل عبارات بعد التفصيل	جدول رقم (15-3)
98	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	جدول رقم (16-3)
100	تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التوظيف الأخضر في دعم الأداء الإبداعي	جدول رقم (17-3)
101	تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التدريب الأخضر في دعم الأداء الإبداعي	جدول رقم (18-3)
102	تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة الأداء الأخضر في دعم الأداء الإبداعي	جدول رقم (19-3)
103	تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التحفيز الأخضر في دعم الأداء الإبداعي	جدول رقم (20-3)
104	تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة إدارة الصحة والسلامة الخضراء في دعم الأداء الإبداعي	جدول رقم (21-3)
105	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الإبداعي	جدول رقم (22-3)

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	ملخص
II	Abstract
III	إهداء
IV	شكر وعرفان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة المحتويات
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها
12	المطلب الثالث: أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية الخضراء
15	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء
20	المطلب الثاني: تحديات وعوامل نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء
23	المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
27	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الإبداعي
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء الإبداعي
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإبداعي
36	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الأداء الإبداعي

39	المطلب الثالث: تصنيفات الأداء الإبداعي
44	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الإبداعي
44	المطلب الأول: مستويات وأبعاد الأداء الإبداعي
51	المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية والعوامل المؤثرة على الإبداع
57	المطلب الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع
60	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف
62	تمهيد
63	المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف
63	المطلب الأول: نشأة وتقديم مؤسسة INPHA-MEDIS
65	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة INPHA-MEDIS
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة INPHA-MEDIS
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج
70	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
78	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
98	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
106	خلاصة
108	الخاتمة
112	قائمة المصادر والمراجع
119	الملاحق



يشهد عالم اليوم بشكل عام، ومجال الأعمال على وجه الخصوص اهتماما متزايدا بالقضايا البيئية، وتحولا حثيثا نحو البيئة الخضراء، خاصة في ظل تنامي الوعي بمخاطر الانعكاسات السلبية التي تسببها مسائل التلوث الصناعي والنفايات والهدر الجائر للموارد الطبيعية، وما انجر عن ذلك من حركة واسعة تقودها الحكومات والمنظمات غير الحكومية عبر العالم، تحذر من المخاطر المحدقة بالبشرية على أكثر من صعيد، وتسوق للبيئة الخضراء بالمقابل.

ضمن هذا السياق تحاول منظمات الأعمال اليوم القيام بدورها الحيوي، المتعلق بتلبية احتياجات المجتمع الإنساني من السلع والخدمات، من خلال الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة، والمواءمة بالتالي ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي في آن واحد، ولتحقيق ذلك تشهد تلك المنظمات تحولا نحو نموذج يدمج مختلف وظائف المنظمة ضمن نظام الإدارة البيئية، ويحمل التزاما متزايدا بالمعايير البيئية بما يحقق أهدافها الاقتصادية وفي مقدمتها الميزة التنافسية، ويجنبها الضغوط البيئية للحكومات والمنظمات بتحملها لمسؤوليتها الاجتماعية في دعمها للاستدامة البيئية، فضلا عن تعزيز سمعتها بما تحصل عليه من شهادات واعترافات في المجال (ISO 14000).

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نظاما حديثا ضمن حقل الفكر الإداري ما زال الباحثون يحاولون بلورة مفاهيمه، وممارساته الفعالة، والعمل على دمج قضايا الأداء البيئي التنظيمي ضمن إستراتيجية الأعمال، وزيادة فرصة المنظمة في تعزيز قدرتها التنافسية في نفس الوقت. والإدارة الخضراء لها دور كبير وهام داخل المنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق أهدافها، وعامل مهم للإبداع عن طريق إيجاد طرق بديلة لتخفيض التكاليف بدون التقليل من كفاءتها، وأيضا ممارسات الموارد البشرية كعلم حديث يعنى بالحفاظ على الميزة التنافسية بين المنظمات والحصول على موارد بشرية متميزة تتماشى مع متطلبات العصر الحديث.

❖ إشكالية الدراسة

تعد قضايا حماية البيئة من بين القضايا التي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة، نظرا لما يخلفه التلوث البيئي من أضرار تصيب الصحة البشرية، الأمر الذي يستوجب على المنظمات تحسين أدائها البيئي، وذلك من خلال تبني كافة الوسائل والطرق المختلفة للحد من هذه الأزمة البيئية، خاصة الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وتقليل النفايات والانبعاثات الغازية وغيرها من الإجراءات البيئية. إن إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريكا أساسيا وحيويا في تبني ودعم ثقافة العمل الخضراء، فقد شهدت بعض التغييرات في سبيل دعم وتبني النهج الأخضر، وذلك من خلال التحول من إدارة الموارد البشرية بشكلها وممارستها التقليدية، إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء بسلوكياتها وتوجهاتها الجديدة،

والمنسجمة مع متطلبات العصر بهدف تحقيق أهداف المنظمات، من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبني هذا الطرح لما له من أهمية في تعزيز الأداء الإبداعي.

بناء على ما سبق تتمحور إشكالية هذا البحث في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي في مخابر INPHA-MEDIS -ولاية الطارف -؟

❖ الأسئلة الفرعية للدراسة

من أجل توضيح أكثر للإشكالية المطروحة، وفهم واستيعاب مختلف جوانبها نعتمد على الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تساهم ممارسات التوظيف الأخضر في مخابر INPHA-MEDIS في دعم الأداء الإبداعي من خلال استقطاب كفاءات ذات توجه بيئي؟
2. هل يؤدي التدريب الأخضر في مخابر INPHA-MEDIS إلى تنمية المهارات البيئية والذهنية التي تخدم الأداء الإبداعي للعاملين؟
3. هل يساهم تقييم الأداء الأخضر المبني على أهداف بيئية في مخابر INPHA-MEDIS في توجيه سلوك الموظفين نحو الابتكار؟
4. هل يشجع نظام التحفيز الأخضر المادي والمعنوي في مخابر INPHA-MEDIS الموظفين على توليد أفكار وأصالة في العمل؟
5. هل تساهم إدارة الصحة والسلامة الخضراء في مخابر INPHA-MEDIS في تعزيز قدرة الموظفين على المرونة والحساسية للمشكلات؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المطبقة في مخابر INPHA-MEDIS

- ولاية الطارف - إلى تعزيز وتطوير الأداء الإبداعي للعاملين.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الأولى: تساهم ممارسات التوظيف الأخضر في دعم الأداء الإبداعي من خلال استقطاب كفاءات ذات توجه بيئي.
2. الفرضية الثانية: يؤدي التدريب الأخضر إلى تنمية المهارات البيئية والذهنية التي تخدم الأداء الإبداعي للعاملين.
3. الفرضية الثالثة: يساهم تقييم الأداء الأخضر المبني على أهداف بيئية في توجيه سلوك الموظفين نحو الابتكار.
4. الفرضية الرابعة: يشجع نظام التحفيز الأخضر المادي والمعنوي الموظفين على توليد أفكار وأصالة في العمل.



5. **الفرضية الخامسة:** تساهم إدارة الصحة والسلامة الخضراء في تعزيز قدرة الموظفين على المرونة والحساسية للمشكلات.

❖ أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الممارسات الخضراء التي تمارس دورا جوهريا في تمكين المنظمات من تنسيق وتكامل نشاطاتها وعملياتها، وإجراء المراجعة المستمرة للبيئة التي تعمل فيها ومواكبتها بإعادة النظر في مقوماتها وعناصر قوتها، وتشخيص مكان ضعفها وبما يمكنها من الاستجابة للتحركات البيئية لاستكشاف الفرص واستثمارها، والحد من التهديدات التي تعيق عملها وتقدمها، إذ تعمل الممارسات الخضراء للموارد البشرية على بلورة واقع اجتماعي جديد قادر على التغلب على الصراعات والتناقضات عن طريق تحقيق التوازن بين العاملين، والوصول إلى القدرات والمهارات الجديدة واستثمار القدرات الحالية، ومن هنا تبلورت فكرة دراسة موضوع الممارسات الخضراء للموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الإبداعي، ووقع الاختيار على **مخابر INPHA-MEDIS - ولاية الطارف**.

❖ أهداف الدراسة

- ✓ التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي؛
- ✓ قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء) في تعزيز الأداء الإبداعي والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية مستقبلا؛
- ✓ نشر الوعي بأهمية الممارسات الخضراء للموارد البشرية والأداء الإبداعي؛
- ✓ تسليط الضوء على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مخابر INPHA-MEDIS - ولاية الطارف -؛
- ✓ التعرف على مستوى الأداء الإبداعي المحقق في مخابر INPHA-MEDIS - ولاية الطارف -.

❖ المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، والمعالجة السليمة للإشكالية المطروحة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع مختلف المعلومات والبيانات التي تصف المشكلة، وتساعد على تحليلها، وهذا أثناء التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة عند التطرق لحالة مخابر INPHA-MEDIS - ولاية الطارف - في الفصل الثالث، من خلال التطرق إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يخص أدوات التحليل المستخدمة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات، بالإضافة إلى الرجوع لدراسات سابقة من أطروحات دكتوراه وماجستير وطنية، مقالات وملتقيات وطنية. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، ومن أجل المعالجة



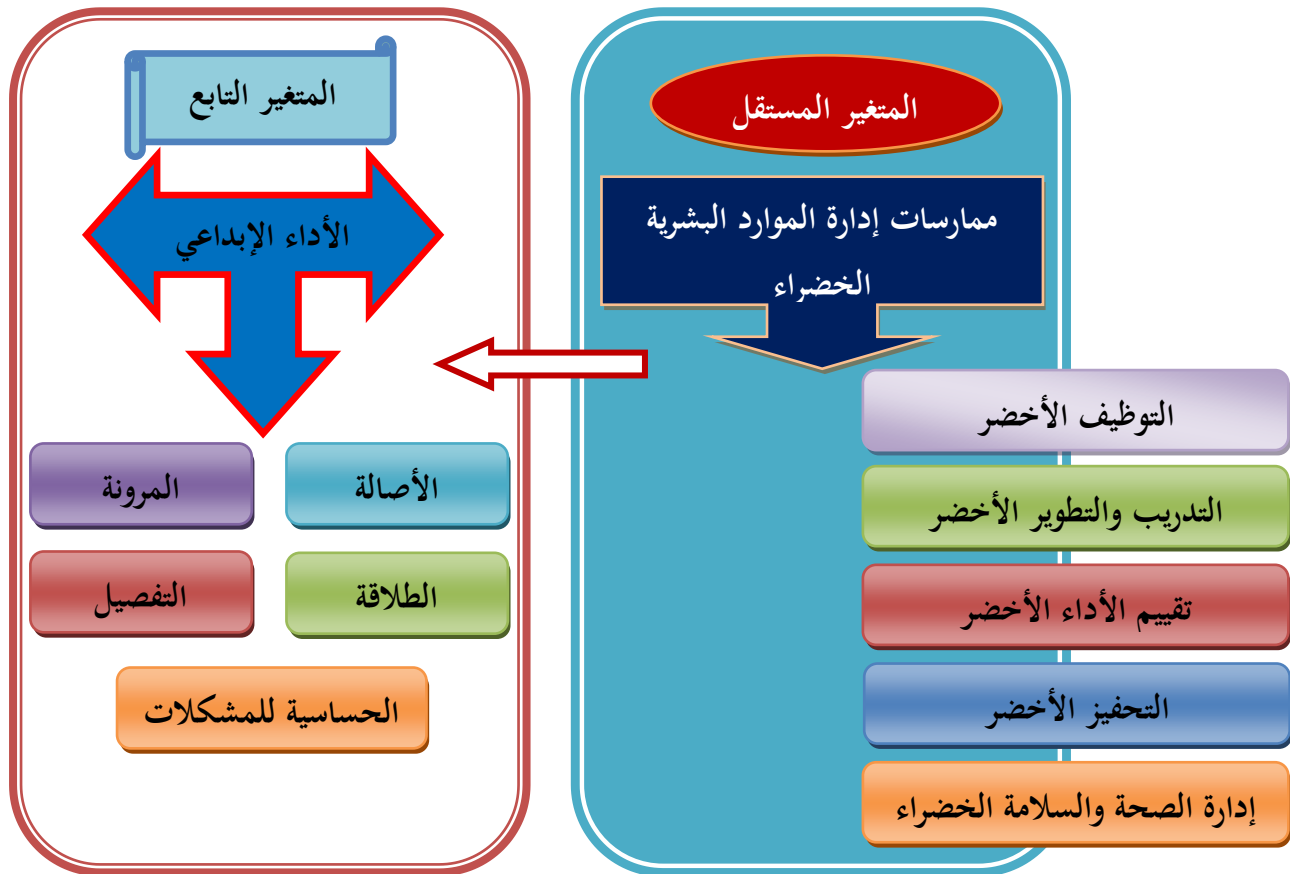
الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" (نسخة 27)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي : الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية، معامل ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة إلى اعتماد الطالبين على برنامج الجداول الإلكترونية Excel، لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

❖ حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** عاجلت الدراسة الميدانية الواقع العملي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي بمخابر INPHA-MEDIS -ولاية الطارف -.
2. **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 01 أفريل إلى 30 ماي 2026.
3. **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية على آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي مخابر INPHA-MEDIS -ولاية الطارف -.
4. **الحدود الموضوعية:** وتمثلت في تحديد متغيرات الدراسة ألا وهي: المتغير المستقل والمتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتغير التابع والمتمثل في الأداء الإبداعي.

❖ نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج يتكون من متغيرين، أحدهما مستقل يتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والآخر متغير تابع يتمثل في الأداء الإبداعي، كما هو مبين في الشكل الموالي:



❖ الدراسات السابقة

1. أطروحات دكتوراه

حميدة زواوي، (2018)، " الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة أثر أنواع الإبداع التكنولوجي المتمثلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة. تم إجراء دراسة حالة لدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على كل من المقابلة والملاحظة لتشخيص واقع الإبداع التكنولوجي بهذه المؤسسة في حين تم الاعتماد على الاستبانة (363 استبانة) كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة. أهم نتائج الدراسة أن مؤسسة (كوندور) كونها تهتم بأنواع الإبداع التكنولوجي بمستوى عال مكنها من المحافظة على حصتها السوقية، كما مكنها من احتلال موقع الريادة في هذه الصناعة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود

أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي بأنواعه (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة).

جميلة بوشو، (2021)، " دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة، وتحليل العلاقة أو الدور الذي يلعبه المناخ بأبعاده المختلفة على الأداء الإبداعي، ومن أجل تحقيق الأهداف تم تصميم استبانة لجمع معلومات عن عينة الدراسة التي تمثلت في أخذ مجمل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة المدية -، وتوزيع قائمة الاستبيانات على جميع الأساتذة رتبة محاضرين ومساعدين ورتبة أستاذ المقدر عددهم ب 124 أستاذ.

وقمت معالجتها بالبرنامج الإحصائي spss22 ibm ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن انطباعات الأساتذة حول المناخ التنظيمي السائد في الكلية يلعب دورا هاما في تحديد سلوكياتهم وبالتالي مستوى أدائهم الإبداعي، فقد أثبتت الدراسة أن الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع يدركون الخصائص التنظيمية الناتجة عن المناخ بإيجابية أكبر منه لدى الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض.

حورية بن علو، (2025) " دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في المالية والمحاسبة، تخصص الحوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة السليمة في تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وذلك بتصميم استبانة وتوزيعها على 163 من موظفي مجموعة من المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واتضح أن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، وعلى ضوء ذلك تم استخلاص مجموعة من النتائج أهمها التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة، وأن المؤسسات العمومية الاقتصادية تتمتع بأداء جيد بشكل عام، ولكن مع وجود مجال لتحسين الأداء في جميع المجالات. واقترح توصيات أهمها ضرورة تحسين الوعي بأفضل الممارسات في الحوكمة، أهمية تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين التنسيق والاتصال الداخلي وأهمية تعزيز الأداء الاجتماعي من خلال تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للعمال.

2. الدراسات

دراسة صالح مهدي محمد الحسنواوي، (2019)، " الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة بجامعة كربلاء"، مجلة أهل البيت، العدد 25.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفهم العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع المتمثل في الأداء الإبداعي، من خلال الدور الوسيط الذي يقوم به الاقتدار المعرفي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار والتفكير الإبداعي)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نجاح المنظمات في عصر المعرفة يأتي من خلال القدرة العالية في مجال اعتماد العمل الأخضر، والذي يمكن الحصول عليه من خلال جوهر عمل إدارة الموارد البشرية الخضراء، والذي يولد المنافسة في العصر الحالي. فيما كانت أهم التوصيات تكمن في ضرورة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية الخضراء، والتي تسهم في المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة، وضرورة إدامة التواصل العلمي الخارجي للوقوف على آخر التطورات العلمية والمعرفية حول المفاهيم الخضراء.

دراسة غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، (2021)، " تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى توفر المتطلبات التي تمتلكها المنظمات من أجل تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما يسعى البحث إلى تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتباره من المواضيع الحديثة، وربطه مع الاستدامة البيئية لتحقيق التكامل والانسجام بين المتغيرين لكونهما يهتمان بالجانب البيئي. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستدامة البيئية، وهذا ما تم ملاحظته في مدينة الإمامين الكاظمين الطبية، إضافة إلى تبني مدينة الإمامين الكاظمين الطبية بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة وهذا يساعد على تحقيق الاستدامة البيئية.

Study Wong Mei Jia, Eta Wahab, (2025), " The Relationship Between Green HRM and Employee Green Creativity among Employees in Manufacturing Sector ", RESEARCH IN MANAGEMENT OF TECHNOLOGY AND BUSINESS, Vol 06, N° 01,

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تعزيز الإبداع الأخضر لدى الموظفين من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتتمثل أهدافها في تحديد مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء بين موظفي قطاع التصنيع، ومستوى إبداعهم الأخضر، والعلاقة بينهما. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان إلكتروني على 384 موظفاً في قطاع التصنيع بولاية سيلانغور، وبلغت نسبة الاستجابة 39.58%. وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام التحليل

الوصفي وتحليل الارتباط بواسطة برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر لدى الموظفين، مما يبرز إمكانية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دفع عجلة الابتكار المستدام لدى موظفي قطاع التصنيع.

❖ الفجوة البحثية

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أنها تعددت واختلفت باختلاف أهدافها، وطبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها، والبيئات التي تمت فيها، والأساليب المستخدمة في تحليل بيانات دراسة الحالة، كما أنه منها ما تناولت متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من جهة، ومنها من تناولت متغير الأداء الإبداعي من جهة أخرى. لكن الفرق الجوهرى بين دراستنا والدراسات السابقة هو: الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الأداء الإبداعي، وكذا دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي بمخابر INPHA-MEDIS ولاية الطارف -، التي تعتبر مؤسسة صيدلانية رائدة في الجزائر، وتعد وجهة تصنيعية بارزة تخدم قطاع الصحة بمنتجاتها.

❖ هيكل الدراسة

بغرض الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

يتعرض الفصل الأول إلى " الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء "، من خلال تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين، حيث يتناول المبحث الأول مدخل مفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني يتمحور حول مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.

أما الفصل الثاني فيتناول " الإطار النظري للأداء الإبداعي "، حيث تم تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين رئيسيين تطرقنا فيهما على التوالي إلى مدخل مفاهيمي حول الأداء الإبداعي، أساسيات حول الأداء الإبداعي.

وأخيرا الفصل الثالث والذي نسعى من خلاله التعرض إلى " دراسة ميدانية بمخابر INPHA-MEDIS -ولاية الطارف -"، وهو بدوره يضم مبحثين رئيسيين، الأول نتعرض فيه إلى الإطار العام لمؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة.



الفصل الأول: الإطار
النظري لإدارة الموارد
البشرية الخضراء



تمهيد:

يشهد عالم اليوم بشكل عام ومجال الأعمال على وجه الخصوص اهتماما متزايدا بالقضايا البيئية وتحولا حثيثا نحو البيئة الخضراء، خاصة في ظل تنامي الوعي بمخاطر الانعكاسات السلبية التي تسببها مسائل التلوث الصناعي والنفايات والهدر الجائر للموارد الطبيعية، وما انجر عن ذلك من حركة واسعة تقودها الحكومات والمنظمات غير الحكومية عبر العالم تحذر من المخاطر المحدقة بالبشرية على أكثر من صعيد، وتسوق للبيئة الخضراء بالمقابل.

ضمن هذا السياق تحاول منظمات الأعمال اليوم القيام بدورها الحيوي المتعلق بتلبية احتياجات المجتمع الإنساني من السلع والخدمات من خلال الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة، والمواءمة بالتالي ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي في آن واحد، ولتحقيق ذلك تشهد تلك المنظمات تحولا نحو نموذج يدمج مختلف وظائف المنظمة ضمن نظام الإدارة البيئية، ويحمل التزاما متزايدا بالمعايير البيئية بما يحقق أهدافها الاقتصادية وفي مقدمتها الميزة التنافسية، ويجنبها الضغوط البيئية للحكومات والمنظمات بتحملها لمسؤوليتها الاجتماعية في دعمها للاستدامة البيئية. وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نظاما حديثا ضمن حقل الفكر الإداري ما زال الباحثون يحاولون بلورة مفاهيمه، وممارساته الفعالة، والعمل على دمج قضايا الأداء البيئي التنظيمي ضمن إستراتيجية الأعمال، وزيادة فرصة المنظمة في تعزيز قدرتها التنافسية في نفس الوقت. ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع وأبعاده، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين معنونين كالآتي:

✚ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية؛

✚ المبحث الثاني: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تسعى جميع المنظمات على اختلاف أنواعها (عام وخاص ومشترك) واختلاف أحجامها إلى تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية وذلك بوسائل واستراتيجيات متعددة، ولعل ما اتفقت عليه معظم الدراسات، هو الاستثمار في العنصر البشري الذي يقود إلى رأس المال الفكري والمعرفي، الذي تتنافس المنظمات على جذبه أو المحافظة عليه، من خلال وظائف تقليدية كتحليل وتصميم الأعمال والتوصيف الوظيفي الدقيق والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وغيرها. ويعد موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي استرعت اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، نظرا لحساسية الوظيفة المنوطة بها، والتي تعالج مواضيع تمس أهم عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري الذي يعتبر محور عمل هذه الإدارة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر من الإدارات الهامة في المنظمة، ووظيفة رئيسية من ضمن وظائفها الأساسية مثلها كمثل باقي الوظائف الأخرى كالإنتاج، والتسويق، والتمويل... الخ، حيث انتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف المنشأة. هذا الدور المهم لرأس المال الفكري يستدعي اهتماما في كيفية بنائه والوصول إليه في جميع المستويات التنظيمية والإدارية، وهذا هو جوهر عمل إدارة الموارد البشرية.

1-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

تنبع صعوبة تحديد مفهوم لإدارة الموارد من كثرة المرادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق. فبعض الكتب تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون العاملين" أو إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة" أو "إدارة الموارد العاملة". كذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقصرها على نشاطات محدودة، وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها.¹

وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة:

✚ عرف معهد إدارة الأفراد **Institute of Personnel Management** في بريطانيا إدارة الموارد

البشرية بأنها: " ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة ".

¹ عبد الحميد الخليل، (2018)، " إدارة الموارد البشرية "، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص6.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

وبالنسبة لـ (Schuler, 1983) يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM) هي: " ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ".¹

أما Sikula يعرفها بأنها: " هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد ".²

في حين يرى كل من Sherman & Chruden بأن: " إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفاعلية أكثر ".³

وأورد محمد سرور الحريري تعريفا لها بأنها: " هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتوائم وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، إدارة التسويق، إدارة الإنتاج، وإدارة المخازن. كما تركز الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة، وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية، مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعمليا ووظيفيا ".⁴

كما تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان:⁴

أولا-وجهة نظر تقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل: حفظ ملفات العاملين، وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانيا-وجهة نظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية، لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة

¹ محمد بن دليم القحطاني، (2008)، "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، ط 2، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ص22.

² مصطفى يوسف كافي، (2014)، "إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي"، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص17.

³ محمد سرور الحريري، (2012)، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص13.

⁴ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص16.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضر

الإنتاجية للمنشآت، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

ومن خلال التعريفات السابقة التي سبق استعراضها فإنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي: "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة، ومن ثم التخطيط للموارد البشرية واستقطابها، واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال".¹

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:²

- إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أية منظمة؛
- إن هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج تقترب بأهداف معينه تشمل الفرد والمنظمة والمجتمع؛
- إن هذه الأنشطة والبرامج هي مسؤولية جميع المدراء لأنها ترتبط بالموارد البشرية ولكن قد يتم تفويض العديد منها إلى إدارة الموارد البشرية؛
- من الممكن تقديم المفهوم الواسع لإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهجا متكاملًا يتكون من عدد من العناصر الأساسية في تكوين مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، هذه العناصر تشمل تحليل الوظيفة، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز، والتطوير.

1-1-2-أهمية إدارة الموارد البشرية

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي:³

- أ. أنها تدير أهم أصل من أصول المنشأة وهو الموارد البشري، فبالرغم من أهمية العوامل الفنية كدالة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن تلك العوامل (مهما بلغت من الدقة والكفاءة) لا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بدون وجود عوامل إنسانية قادرة على العمل وراغبة في العمل، وبالرغم من عدم ظهور رأس المال البشري بالميزانية إلا أن له تأثيرا بالغا على إدارة المنشأة وتحقيقها لأهدافها؛

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 23.

² نفس المرجع السابق.

³ مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، (2018)، "إدارة الموارد البشرية"، منظمة الإدارة العربية، ص 5-7.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضر

ب. وفقا لمفهوم النظم تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاما فرعيا من النظام الكلي وهو المنظمة، وتحقيق النظام الفرعي لأهدافه، يساهم في تحقيق أهداف النظام الكلي. فمثلا قيام إدارة الموارد البشرية بوظيفة الاختيار بكفاءة يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وتحقيقها لأهدافها، ومن ثم كفاءة أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها؛

ج. تعتبر الموارد البشرية مدخلا للميزة التنافسية، ويقصد بالميزة التنافسية: عنصر أو عناصر تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت، وقديما كان ينظر للسعر والجودة على أنهما عناصر للميزة التنافسية، ولكن حاليا بدأ النظر للعنصر البشري كمدخل للميزة التنافسية. ويمكن أن تحقق المنشأة ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري إذا توفرت فيه المعايير الآتية:¹

✓ إذا حقق المورد البشري قيمه للمنشأة بمعنى إذا استطاع زيادة كفاءة وفعالية المنشأة من خلال تخفيض التكاليف أو زيادة الجودة أو هما معا. وتحاول المنشأة زيادة قيمة العاملين من خلال استخدام برنامج التمكين، وبرامج الجودة الشاملة، والتحسين المستمر؛

✓ إذا كانت الموارد البشرية التي تعمل بالمنشأة موارد نادرة، بمعنى أنها تتميز عن موارد المنافسين في المعارف والقدرات والمهارات، وتحاول المنشآت توفير هذا المعيار من خلال استقطاب واختيار أفضل العناصر، والاهتمام بالتدريب؛

✓ إذا كانت الموارد البشرية صعبة التقليد، بمعنى أنه يصعب على المنشآت المنافسة تكوين قوة عمل بنفس قدرات وإمكانيات الموارد البشرية للمنشأة؛

✓ إذا أمكن تنظيم الموارد البشرية من خلال تجميع المواهب وتشكيلها في فرق عمل لأداء مهام جديدة ومحددة.

د. المتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمات سواء متغيرات بيئية داخلية مثل التغير في حجم المنظمات وهيكلها التنظيمية، والتغيرات الديموغرافية للعاملين، والتطور التكنولوجي للمنشأة... الخ، أو متغيرات بيئية خارجية مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتنافسية والنقابية والاتجاه نحو العولمة... الخ.

وقد ساهمت تلك المتغيرات في زيادة درجة عدم التأكد أمام المديرين، وانتشار حالات الاندماج، وحالات الإفلاس، وتشتت الأسواق... الخ، مما يلقي عبء على إدارة الموارد البشرية للتوجه برأس المال البشري والاستفادة من الفرص والتكيف مع التحديات.

¹ مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، مرجع سابق، ص7.

المطلب الثاني: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية كانت هناك أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة، وكان كل نوع يتفق والمستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة فالتتبع لطبيعة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد مواساة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور، وكان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوك له.

ثم جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف وكان هناك تغيرا ملحوظا في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعاملين معه ولاسيما في نظام الطوائف، حيث برزت من الأفراد فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجراء (العمال) الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل.¹

المرحلة الثانية: ظهور الثورة الصناعية

ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية، ولعل أبرز هذه السمات ظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها وإنشاء المصانع الكبيرة الحجم في رؤوس أموالها وعدد العاملين فيها وكمية إنتاجها، ونتيجة لكل ذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية وأخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته ويتجه إلى المصانع للعمل فيها. ولعل أبرز ما تميز به نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير وقد استفاد من ذلك كل من المنظمة والعاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة من المساوئ التي أثرت في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد فقد خلق الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة من بينها ضرورة فرض رقابة حازمة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية، إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة ومن بينها الموارد البشرية.

فقدت طلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت دقيق لبداية العمل ونهايته، وإيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعه كبيرة من العاملين، تعمل لساعات طويلة وبأجر ضئيل، كل ذلك سبب ظهور النقابات التي اهتمت بدراسة أوضاع العمل إلى جانب نظم الأجور والرواتب. وقد كان لظهور النقابات أثر بارز في تطوير إدارة

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 20.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

الموارد البشرية، حيث ظهرت ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى وتظلمات العاملين وتوسيع مكاسبهم وتنظيم ساعات العمل والعطلات والإجازات وكذلك تحديد مهام ومواصفات العمل والأجور وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية التي أصبحت أسلوبها للتفاوض الجماعي معترفاً به من قبل الإدارة، حيث يتم من خلاله مناقشة مشكلات العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة وكنتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت منظمات عديدة في تعيين مجموعه من الأخصائيين في شؤون العاملين وشؤون التفاوض الجماعي، كما ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وسعت المنظمات إلى تعيين الأخصائيين لكي يتمكنوا إلى جانب مهامهم الأخرى من التنبؤ بالمشاكل العمالية، واتجاهاتها والعمل على التغلب عليها قبل تفاقمها، والسعي وراء تكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.¹

المرحلة الثالثة: ظهور حركة الإدارة العلمية

وفي بداية القرن العشرين ظهرت حركة الإدارة العلمية التي ترعّمها فريدريك تايلور "F.Taylor" وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي وأعطت حركة الإدارة العلمية تصوراً محدداً بين العاملين والإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتحفيز العمال وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسّعة أو المعدل المطلوب، ولا شك أن كل هذا ساعد على أن يصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في المنظمة.²

المرحلة الرابعة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، وقد نادت النقابات العمالية بزيادة الأجور وخفض ساعات العمل، وإيجاد وسائل مريحة للعمل. وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمل.³

المرحلة الخامسة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المنشآت المساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص21.

² نفس المرجع السابق.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص22.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة موارد بشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون موارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام سنة 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية سنة 1919 وسنة 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية، ظهرت مدرسه جديدة في الإدارة بعد سنه 1920 هي مدرسة العلاقات الإنسانية.¹

المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثون بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل. ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي نقيم بها العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك.

وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة. أضف إلى ذلك أن ما يحفزك نحو العمل ويدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيرك بنفس الدرجة. كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه. فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين. كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط.

فقطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق:²

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 22-23.

² نفس المرجع السابق، ص 23-24.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

✓ كطرق تقييم الأداء؛

✓ وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين؛

✓ وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفه العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية سنة 1970 ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزيد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. ولكن هذا لا يعني أن الإدارة يجب أن تمهل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لابد لها أن تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم.

🚩 المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى عام 1989 (بداية تفكك الاتحاد السوفيتي وهيمنة

الولايات المتحدة الأمريكية وحلفائها على العالم)

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة لذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعمال وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

برز خلال سبعينيات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو مفهوم "إدارة الموارد البشرية" Human Resource management، ويبدو أن هنالك عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ساهمت في صناعة ونشر هذا المصطلح الجديد.¹

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 24-25.

المرحلة الثامنة: إدارة الموارد البشرية المعاصرة والممتدة من عام 2222 م وحتى الآن

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وخاصة بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل : الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل : هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

كما أصبح يقينا أن لدى الشركات الإقليمية والمحلية والعالمية ومتعددة الجنسيات أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو الطور، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.¹

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 25-26.

المطلب الثالث: أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية

1-3-1- أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتوسطة بـ (التكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة) وأهداف المنظمة القصيرة الأجل والمتوسطة بـ (التنظيمية والمهنية) إذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال.

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها أهمها:¹

أ. الأهداف على مستوى المنظمة

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أو خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد. وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة أهداف منها:

- **إستراتيجية التكامل:** أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
- **الولاء:** ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
- **المرونة:** وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
- **الجودة:** ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
- **التنبؤات:** وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- **الخطط:** وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

ب. الأهداف على المستوى المجتمع

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءاتهم؛
- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه؛
- غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين؛

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، (2015)، "إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص44-46.

- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية؛
- تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية؛
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين؛

ج. الأهداف على مستوى العاملين

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي:

- جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم؛
- توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف؛
- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت والأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين؛
- تطبيق أسس عادلة قائمه على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة؛
- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية؛
- تكيف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.

1-1-2-3-2- تحديات إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة القوى البشرية العديد من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات على أنها تتضمن:¹

أ. التحديات العالمية

العالم قرية صغيرة، هكذا يرى العديد من رجال الأعمال والباحثين، فلقد أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض بشكل غير مسبوق، فكلنا تقريبا نستطيع أن نتابع الأحداث العالمية وكأننا نراها من أماكن حدوثها، ولقد تعددت الكتابة الحديثة عن ظاهرة العولمة والنتائج التي يمكن أن تحدثها في مجال إدارة الأعمال. ويمكن بنفس المنطق أن تحدث التحديات العالمية تغيرا كبيرا في مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرا لانتشار الشركات العملاقة كغيره الحجم، متعددة الجنسيات، وعابرة القارات. أن مثل هذا التحول سوف يترتب عليه تعديلا ممثلا في ممارسات إدارة القوى البشرية في كافة مجالاتها الوظيفية.

¹ عادل محمد زايد، (2003)، " إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية "، النشر والتوزيع الإلكتروني لكتب عربية، ص 38-41.

ب. تحديات الجودة

أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت من نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل: نموذج الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، والأداء المقارن، ولا شك أن مفهوم الجودة يضع تحدياً من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظراً لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.

ج. التحديات الاجتماعية

ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، فلا شك أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاهاً قوياً نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات. كذلك فإن تغير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغير في الهيكل القيمي للعمل يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدي جديد.

د. تحديات تميز الأداء

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:¹

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة؛
- التركيز على تنمية فرق العمل؛
- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

وخلاصة القول إن التحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك إلى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري كعنصر حاكم لنجاح المنظمة.

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 38-41.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نظاما حديثا ضمن حقل الفكر الإداري مازال الباحثون يحاولون بلورة مفاهيمه، وممارساته الفعالة، والعمل على دمج قضايا الأداء البيئي التنظيمي ضمن إستراتيجية الأعمال، وزيادة فرصة المنظمة في تعزيز قدرتها التنافسية في نفس الوقت.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management) من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال الفكر الإداري، حيث ظهر مع العديد من المفاهيم التي حاولت ربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمنظمة، مثل التسويق الأخضر، وإدارة العمليات الخضراء، وإدارة التوريد الأخضر.

1-2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

ويعد (Wehrmeyer) أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء سنة 1996 ضمن كتابه

Greening people: human resources and environment management

الذي حاول فيه ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية في المنظمة، ويميل أغلب الباحثين إلى توظيف هذا المصطلح ضمن تحليل طبيعة الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية، التي تفرض على المنظمات بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء البيئي التنظيمي بشكل عام والحد من التأثيرات السلبية على البيئة.

كما أصبح لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء صدى كبير مع تزايد أهميته بشكل واضح ضمن بيئة الأعمال، باعتباره يمثل مجمل السياسات الهادفة إلى تعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة داخل المنظمة بشكل عام، والتركيز على البيئة المستدامة بشكل خاص.¹

لقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ورغم تنوعها إلا أن بينها قاسما مشتركا تمثل في تركيز أغلبها على ارتباط ممارسات تلك الإدارة بالأداء البيئي للمنظمات:

¹ أحمد بلالي، يحضيه سملاي، (2018)، " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية "، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، ص

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

- يعرفها (Zoogah, 2011) على أنها: " استخدام السياسات والفلسفات، والممارسات التي تعزز الاستخدام المستدام لموارد منظمات الأعمال، علاوة على تقليل الأضرار غير المرغوبة التي قد تنشأ نتيجة زيادة اهتمام المنظمات بالبيئة ".¹
- ويعرف (yusoff, Nejati, Kee & Amran, 2018) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: " جزء من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تتعامل مع المتطلبات المرتبطة بالاستدامة البيئية ".²
- بينما عرفها (Opatha & Arulrajah, 2014) على أنها: " مجموع السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمة الخضراء يعملون لصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع والبيئة ".³
- ويرى (Peerzadah, Mufti & Nazir, 2018) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: " وظيف سياسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال، وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في الرفع من رضا ومعنويات الموظفين ".⁴
- وحسب (Sriram & Suba, 2017) تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء: " وسيلة للحد من التجاوز على البيئة عن طريق إجراء بعض التغييرات، وتحرير العمل من أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية، إذ تحتاج إلى اتصال أفضل بين جميع الموظفين وهذا يجعل العمل دون أي هدر ".⁵
- ويشير (Kapil, 2015) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: " مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، والاحتفاظ بالعاملين ".⁶

¹ David B. Zoogah, (2011), "The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach ", Zeitschrift für Personalforschung, German Journal of Research in Human Resource Management, Vol 25, N° 02, p118.

² Yusmani Mohd Yusoff, Mehran Nejati, Daisy Mui Hung Kee, Azlan Amran, (2018), " Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry ", Global Business Review, SAGE Publications, Vol 21, N° 03, p3.

³ Henarath HDN P Opatha, Anthonypillai Anton Arulrajah, (2014), " Green Human Resource Management: SimplifiedGeneral Reflections ", International Business Research, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol 07, N° 08, p104.

⁴ Sabzar Ahmad Peerzadah, Sabya Mufti, Nazir Ah. Nazir, (2018), " Green Human Resource Management: A Review ", International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, Vol 07, Issue 03, p792.

⁵ غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، (2021)، " تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63، ص80.

⁶ نورا منصور محمد، عزة ماهر خليل، بسام سمير الرميدي، (2020)، " تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي "، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 04، العدد 2/1، ص56.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة، حيث تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء، وبما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي التنظيمي.

1-2-1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين توافق الآراء بالإجماع على ضرورة واقعية إدارة البيئة في جميع أنحاء العالم، وقد بذل هذا الجهد منذ وقوع الضرر الناتج عن الملوثات المختلفة التي تعتبر النفايات الصناعية أهمها، والتي كانت تستنزف مواردنا الطبيعية، إذ تم الإعلان من قبل Magna Carta عن البيئة البشرية في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الأول الذي عقد في جوان 1972 في ستوكهولم، إذ تم الإعلان فيه عن الدفاع وتحسين البيئة البشرية للحيل الحاضر والمستقبل.

كما أثار مؤتمر تغير المناخ الذي انعقد في كندا في سنة 1988 الوعي بالمسؤولية البيئية، وعلى ضوء ذلك أطلق العلماء عند تكامل الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة تسمية GHRM، وبالتالي فإن عملية التكامل بين الموارد البشرية والإدارة البيئية نتج عنها GHRM.

وفي سنة 1990 تكتفت الدراسات المتعلقة بالتوجه نحو الأخضر في المنظمات، نتيجة التوسع في البيئة وإطلاق المواصفة (ISO 14001) والدور الذي أصبح يلعبه نظام الإدارة البيئية، ونتيجة لذلك ظهرت عدد من الدراسات حول التخضير التنظيمي، التي شخّصت حاجة المنظمات إليها لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والأداء والتقييم والمكافآت لتنفيذ العمل الأخضر، وقد تم عرض الأخير من قبل (Wehrmeyer) سنة 1996 في كتاب " تخضير الناس : الموارد البشرية والإدارة البيئية " التي تبين الحاجة إلى دعم الموارد البشرية بتعزيز القضايا الخضراء والآثار الإيجابية على أداء المنظمات.¹

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء منذ سنة 2000 كنهج جديد تماما، تم قبوله في جميع أنحاء العالم من سنة 2011 باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة، من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء، بحيث توفر الإدارة استخداما فعالا وكفء للموارد الطبيعية، ولكنها لازالت حتى الآن تعد ظاهرة جديدة في مجال إدارة

¹ غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، مرجع سابق، ص 79-80.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

الموارد البشرية خاصة في الدول النامية، كما أنها تتيح بعض التحديات الجديدة لمخصصي الموارد البشرية، تدعوهم فيها إلى تلبية الاحتياجات البيئية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات أفضل للموارد البشرية.¹

1-2-1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة عامة إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وزيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم وعي بعمليات الاستدامة مثل إعادة التدوير والحفظ وإنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة. وفيما يلي الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء طبقاً ل (Hosain and Rahman, 2016):²

1. **الحفاظ على البيئة الطبيعية:** تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها، بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها؛
2. **الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية:** تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحفاظ على صحة العاملين بالمنظمة من خلال منع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير الخضراوات والفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد وغيرها، مما يساعد على الحفاظ على صحة العاملين، وبالتالي رفع روحهم المعنوية؛
3. **اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات:** أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات اليوم جزءاً من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها، لذلك يمكن للشركة الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء؛
4. **انخفاض تكاليف المنظمة:** تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى خفض تكاليف المنظمة عن طريق استخدام الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الانترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق... وغيره؛
5. **تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الصورة العامة للمنظمة، وزيادة قدرتها على التنافس؛**

¹ سارة عاطف الموجي، (2022)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة "، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 01، ص288.

² نورة منصور محمد، عزة ماهر خليل، بسام سمير الرميدي، مرجع سابق، ص56.

6. الحد من التدخل من جانب الحكومة وغيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين: إن تبني المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور، يؤدي إلى الحد من فرص التدخل من قبل الحكومة؛
7. جعل الموظفين على دراية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي، وبالتالي تصبح المنظمة صديقة للبيئة؛
8. تحفيز الموظفين على الابتكار: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة؛
9. العمل على تغيير سلوكيات العاملين واتجاههم نحو الأداء الأخضر؛
10. تساعد المنظمة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفايات.

1-2-1-4- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

يؤكد الباحثون الذين يقدمون نظرة ثاقبة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء أن الموارد البشرية تساهم بشكل ملحوظ في إنشاء منظمات بيئية، وإلى زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية، والحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات، وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ تشجع العاملين على إتباع متطلبات حماية البيئة، وتستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارستها أن تجعل العاملين أكثر وعياً واهتماماً بالموارد الطبيعية.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر على المستوى التنظيمي ولكن أيضاً على مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة بالإضافة إلى حياة العمل، لذلك لا بد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كل مجالات الحياة، وبالتالي سيكون التخضير مفيداً بالنسبة للموظف في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة منظماتهم بيئياً بنجاح، ولأن يصبح مواطنًا صالحًا يساهم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية.¹

¹ جمانة بشير أبو رمان، عبد الرحمن غسان الصديقي، (2019)، " أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف "، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، ص50.

المطلب الثاني: تحديات وعوامل نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

1-2-2-1- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء

بالرغم من الأهمية الكبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات بصورة عامة، لما ينتج عنها من آثار إيجابية لها وللمجتمع وعلى رأسها خلق التنمية المستدامة، ولكنه في الوقت نفسه لا توجد سياسات أو ممارسات خالية من التحديات، حيث أنه هناك بعض التحديات التي تواجه هذه الممارسات في المنظمة أهمها:¹

- هناك بعض الموظفين في المنظمة غير متحمسين لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء هو عملية طويلة وتستغرق وقتاً طويلاً؛
- في المرحلة الأولية لتنفيذ الممارسات الخضراء قد يتطلب الأمر استثماراً مرتفعاً وقد يحقق عائداً منخفضاً؛
- يعد توظيف وتدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة يتعين عليهم القيام بها؛
- من الصعب تقييم الأداء الأخضر لسلوك الموظفين؛
- من الصعب تحويل سلوك الموظف من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدة قصيرة؛
- من التحديات الكبرى التي يواجهها المتخصصون في الموارد البشرية اختيار وتطوير قادة المستقبل، وهذا يتطلب إنشاء هيكل عمل أخضر، وإعداد عمليات تشغيل خضراء، وتوفير أدوات خضراء، وإنشاء التفكير الأخضر المتوقع لموظفيهم؛
- إن عملية تدريب الموظفين على الممارسات الخضراء قد تواجه مقاومة من قبل بعض الموظفين لعدم تقبلهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتمسكهم بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

¹ سمير عمري، (2021)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف (LG, Brandt, IRIS) "، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، ص428.

1-2-2-2- عوامل نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تضمن للمنظمة الحد من الآثار السلبية المؤثرة على البيئة، وتعزيز التأثير الإيجابي لتحسين البيئة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة عن غيرها، وهناك عوامل لضمان النجاح في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء منها:¹

- دعم الإدارة العليا والتعلم المتبادل بين الإدارات لتيسير أنشطة السلوكيات الخضراء بين العاملين؛
- ترسيخ مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن أهداف الخطط الاستراتيجية للمنظمات؛
- تمكين العاملين الأخضر من خلال إشراك العاملين في المبادرات البيئية، وتشجيعهم على تقديم حلول ابتكاره لمواجهة القضايا البيئية، من أجل تحسين أداء نظام الإدارة البيئية، ويتحقق ذلك من خلال خمسة مقاييس وهي: تقديم الأنشطة الخضراء، رؤية واضحة خضراء، قنوات الاتصال المختلفة، مناخ التعلم الأخضر، والمشاركة المهمة الخضراء؛
- تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع العاملين أكثر على قضايا الاستدامة البيئية؛
- تبني الصحة والسلامة المهنية الخضراء بالحفاظ على البيئة؛
- مقاييس الثقافة التنظيمية الخضراء والتي تعكس إلتزام أو رغبة المنظمة أن تكون صديقة للبيئة؛
- وضع معايير لجذب العاملين الأخضر الذين لديهم وعي أخضر عند الاستقطاب والاختيار الأخضر؛
- تطوير برامج تدريبية خضراء عن الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي، وإكساب العاملين مهارات وخبرات من خلال عقد ورش العمل وحلقات العصف الذهني؛
- الاهتمام بالمعرفة الخضراء من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة سلوكيات تطوير الحلول الوقائية؛
- استخدام مؤشرات تقييم الأداء الأخضر للعاملين ومدى تطبيقهم للأنشطة الخضراء في أداء أعمالهم؛
- تشجيع وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا من خلال أنظمة مكافآت وحوافز خضراء على تبني خضراء في أداء أعمالهم، ومنها جوائز وإجازات مدفوعة الأجر وشهادات تقدير وهدايا؛
- تبني مبدأ العمل المرن (أون لاين أو من خلال المنزل)؛
- نشر الثقافة الخضراء في الشركة من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، مثل أن تضع المنظمة ملصقات أو النشر في وسائل الإعلام توضح فيها سياستها اتجاه المحافظة على البيئة؛

¹ مصطفى ماهر محمد الجمل، (2020)، " إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا "، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ص5، متوفر على الموقع: <https://www.academia.edu>، تاريخ التصفح: 2026/03/13.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

- ترسيخ ثقافة الاهتمام والمحافظة على البيئة من خلال إجراء مسابقة: أفضل إدارة، أفضل مدير، أفضل منظمة وفقا لمدى التزامهم بالأنشطة البيئية الخضراء؛
- الاستجابة للمتغيرات العالمية التي تحدث سواء من البيئة الدولية أو المحلية، وأيضا الاتفاقيات المبرمة والجهات الدولية والمحلية في مجال الإدارة الخضراء للموارد البشرية؛
- القيادة التحويلية وإدارة التغيير من خلال إيمان وسلوك العاملين في المنظمة، وثقة وقوة القيادة الإدارية التحويلية بهم والتي تتبنى الإدارة البيئية؛
- تعزيز قيم وممارسات الاستدامة الخضراء من خلال التوظيف وتمكين العاملين، والتدريب والاتصالات والعلاقات الفعالة الرسمية وغير الرسمية؛
- على مديري المنظمة استخدام قوتهم الشرائية للتأثير على الموردين وتحفيزهم للعمل ضمن الإدارة مع الخضراء والاستدامة البيئية؛
- بناء اتصالات وعلاقات مع العملاء والمنافسين، من خلال الترويج للأنشطة الخضراء وكل شيء صديق للبيئة، ويحافظ على استدامتها وإخبارهم بذلك، ويجب أيضا التواصل مع المنافسين والاتفاق على جعل صناعتهم وإنتاجهم يركز على الممارسات البيئية الصحيحة؛
- بناء تواصل مع المنظمات المهتمة بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة لضمان قيام المنظمة بتقديم المساعدة في عملية الترويج لمفهوم الاستدامة الخضراء، لأن لديهم طرق لإيصال هذا المفهوم للجميع؛
- على المديرين المسؤولين عن الأنشطة الخضراء والاستدامة البيئية الحفاظ على صورة المنظمة الذهنية (المنظمة الخضراء صديقة للبيئة)، مما يجعلها تحصل على شهادة ISO 14001 وبناء الثقة في معاملاتها على مستوى السوق محليا وعالميا.¹

¹ مصطفى ماهر محمد الجمل، مرجع سابق، ص5.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إحدى الأنشطة للمنظمات التي تدعم إدارة البيئة والموارد البشرية، وتزيد من قدرتها على معرفة المتغيرات البيئية والأسواق التنافسية، والتي تناولها العديد من الباحثين، حيث يوجد اتفاق على تحديدها في الممارسات التالية:

1-2-3-1- التوظيف الأخضر

يعتبر من أهم المواضيع الحديثة نسبياً، وغالباً ما يتم الإقدام على التوظيف الأخضر في المنظمات وفق معايير بيئية، وذلك عن طريق الإعلان الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت لما تتميز به هذه الطريقة بالسرعة الكبيرة والتكلفة القليلة، فضلاً عن تصور طبيعة العلاقة بين المتقدمين والمنظمات ذات التوجه الأخضر من أجل جذب الأفراد المتقدمين إلى العمل في المنظمات ذات التوجه البيئي دائماً، كما أن المنظمات التي تمتلك ميزة التوظيف الأخضر تكون أكثر جذبا للموارد البشرية الخضراء من ذوي المهارات والكفاءات العالية، فضلاً عن تعزيز موقعها التنافسي بين المنظمات المنافسة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل والحصول على سمعة سوقية أفضل.¹

فالمنظمات المهتمة بالبيئة ضمن الإطار العام للسياسات البيئية الخاصة بها، وعند ترجمة هذه السياسات البيئية والعمل بها تحتاج إلى موظفين موجهين نحو البيئة، وينتج عنه خياران للشركة، الأول هو التركيز على التوظيف الأخضر والثاني هو توفير الوعي اللازم لحماية البيئة والتعليم والتدريب وتطوير الموظفين، ويعتبر الخيار الأول هو أكثر أسبقية وفعالية من حيث التكلفة من الخيار الثاني، وأن البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الأخضر أمر مهم للمنظمات، وفي عملية التوظيف الأخضر تقوم بعض المنظمات بدمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف الخاصة بها، وقد تم الحكم على الأداء البيئي وسمعة المنظمة كمعيار لاتخاذ القرار عند التقديم للوظائف الشاغرة من قبل الموظفين.²

¹ سمير عماري، مرجع سابق، ص426.

² بصير خلف خزعول، لمياء محمد جاسم المشهداني، أحمد راكان محمد الطيار، (2020)، "ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 03، ص278.

1-2-3-2- التدريب والتطوير الأخضر

يهدف التدريب الأخضر إلى حيازة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والاتجاهات المؤثرة في سلوكهم الأخضر، وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية الخضراء توفير التدريب والتطوير للقياديين والموظفين في المجال البيئي، بهدف تنمية الوعي البيئي والمساهمة في تنفيذ برامج الإدارة البيئية وتحقيق أهدافها.

إن نجاح أنظمة الإدارة البيئية في المقام الأول يعتمد على وعي الموظفين بحماية البيئة وفهمهم لدورهم ومسؤولياتهم ضمن هذه العملية، ومشاركتهم الفعالة في تنفيذ ممارسات الإدارة البيئية، إلى جانب التزامهم باللوائح والأنظمة والقوانين البيئية، وهو الأمر الذي يتعين أن يتحقق من خلال تدريبهم على تلك الممارسات وتطوير قدراتهم، خاصة من خلال برامج التدريب الأخضر لما لها من دور فاعل تنمية مهارات الموظفين الداعمة للممارسات البيئية الفعالة.

ضمن هذا السياق يؤكد (Arulrajah & al, 2015) على أهمية توفير التدريب البيئي للموظفين والقياديين بغية تطوير مهاراتهم ومعرفتهم بالممارسات البيئية في مجال عملهم، كتوفير التدريب لتعلم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة أو التكيف معها (على سبيل المثال: تخفيض السفر للأعمال التجارية لمسافات طويلة وإعادة التدوير)، وتطبيق التناوب الوظيفي كأداة للتطوير القيادي المستقبلي لمديري البيئة الخضراء، ونقل المعرفة والمهارات الصحيحة حول تحسين مستوى اخضرار البيئة.

وحيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بتقدير الاحتياجات التدريبية في المجال البيئي بجمع المعلومات عن البيئة التنظيمية والتوجهات الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل العمليات والوظائف الخضراء، وتقييم مستوى السلوك الأخضر لدى الموظفين والقياديين بالمنظمة، وهو ما يسمح بالتعرف على أنواع البرامج التدريبية وتحديد قائمة الموظفين اللذين هم بحاجة إلى تلك البرامج المساعدة على إحداث التغيير المطلوب في سلوكهم، من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات المحققة للأهداف الخضراء في المنظمة، علاوة على وضع أهداف دقيقة واضحة ومواد تعليمية حديثة وفق أساليب متوافقة مع مبادئ التعلم، وكذا قيام تلك الإدارة بتقييم مدى فاعلية برامج التدريب الأخضر باستخدام أدوات القياس الناجعة.¹

¹ أحمد بلالي، بحضيه سمالي، مرجع سابق، ص121.

1-2-3-3- تقييم الأداء الأخضر

تعمل المنظمات بمبدأ التأكد من أن جميع المخرجات هي خضراء، وهذا يحتاج إلى تقييم الموارد البشرية الخضراء وتسمى هذه العملية التقييم الأخضر، كما يمثل تقييم الأداء مجموعة المعايير والمقاييس الخضراء الموضوعة من قبل المنظمة لإجراء المقارنة مع ما هو مخطط له والمنفذ من قبل العاملين، يضاف إلى ذلك السلوك الأخضر الذي يعد أحد المقاييس في تقييم أداء الموظفين، حيث يعتبر بمثابة العملية التي يمكن التأكد من خلالها بأن أداء الموظفين هو أداء أخضر سواء كان أداء فرديا أو جماعيا وباعتماد مقارنة المخرجات الخضراء مع المخطط لها.

كما تواجه عملية تقييم الأداء الأخضر مجموعة من المشكلات والمعوقات والتي أبرزها يتمثل في كيفية وضع المعايير والمؤشرات والمقاييس التي يتم وفقها قياس أداء المنظمات الخضراء، فضلا عن صعوبة جمع البيانات والمعلومات عن أعمال وأنشطة المدراء في المجالات البيئية الخضراء، ولكي يتم معرفة الأداء المحقق.¹

1-2-3-4- التحفيز الأخضر

دائما ما تسعى المنظمات ذات التوجه البيئي أو الأخضر إلى استخدام المكافآت لتحفيز سلوك العاملين وتشجيعهم لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية، هذا وتعتبر المكافآت والتعويضات إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لما لها أثر في ربط مصالح الأفراد ومصالح المنظمة ببعضها ببعض، كما أن هذه الأنشطة لا تتوقف تأثيراتها على دعم أنظمة إدارة البيئة فقط بل تمتد آثارها إلى دعم وتطوير الابتكارات التي لها آثار وانعكاسات إيجابية على البيئة.

إن التحفيز الأخضر يعد من العناصر الرئيسية والأكثر أهمية للحفاظ، وجذب، وبقاء، وتحفيز الموظف نحو تحقيق الهدف التنظيمي، فالمنظمات التي تقدم مكافآت خضراء لأداء موظفيها تكون أكثر ميلا إلى إتباع الممارسات الخضراء، وقد يؤدي ارتفاع التزام الموظف نحو برنامج الإدارة البيئية عندما يقدم له تعويضا نتيجة قيامه بالمسؤوليات البيئية واكتساب مهارات خضراء جديدة، لذا يجب أن تكون هناك سياسات للمكافآت الخضراء لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، وتشجيع وتطوير قدرات جديدة يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية كإعادة تدوير النفايات والتقليل منها، والحد من هدر الموارد الطبيعية وتطوير نظام الإنتاج الأخضر، كما يجب على المنظمات الخضراء أن تضع نظام مجزيا

¹ سمير عماري، مرجع سابق، ص 427.

الفصل الأول..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء

لتعزيز الإدارة الخضراء، وهذا يتطلب توظيفاً فعالاً للحوافز التي تتم وفق عوامل إختبارية مختلفة لموقف الموظف الأخضر عند تحقيق نتائج هامة في الأداء البيئي.¹

1-2-3-5- إدارة الصحة والسلامة الخضراء

الصحة والسلامة المهنية الخضراء هي نهج شامل نحو الرفاهية الكاملة للموظف في العمل من خلال الإجراءات المتعلقة ببيئة العمل التي تنطوي على حماية الأفراد من الإصابة المادية، إن إهمال هذه الممارسة قد تحمل المنظمة خسائر اقتصادية نتيجة الإصابات والأمراض المهنية مثل فقدان الإنتاجية، وانخفاض القدرة على العمل. ولضمان بيئة عمل صحية ورفع معنويات الموظفين يجب جعل مساحة المنظمات خضراء، بوجود الأشجار والنباتات ومنع التدخين في المباني والمكاتب، وتوفير الفواكه والخضروات الطبيعية على اجتماعات الموارد البشرية، كل هذا يمكن أن يخلق بيئة عمل صحية، والتي بدورها يمكن أن ترفع معنويات الموظفين.

كما أن البناء الأخضر هو عملية مخصصة لتحويل الممارسات الخضراء في التصميم والبناء، والهدف من ذلك هو الحد من الآثار السلبية للبيئة، وخلق أماكن صحية ومريحة وازدهار العمل اقتصادياً للموظفين، ويشمل المباني الخضراء مجموعة من العمليات والمؤسسات والأفراد الذين يقومون بتنفيذ الممارسات الخضراء، وتحديد فرص التحسين وتطوير ونشر الأدوات التي توفر بيئة عمل آمنة.²

¹ سمير عماري، مرجع سابق، ص 427.

² غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، مرجع سابق، ص 82.

خلاصة:

تسعى منظمات الأعمال حاليا للسعي باستمرار إلى دمج مفهوم " الأخضر " في إستراتيجية المنظمة، إضافة لدمج المفهوم الأخضر للامتثال للمعاهدات الدولية المختلفة وتقليل التكلفة. وللموارد البشرية أهمية قصوى في هذا النطاق، لهذا فإن قسم الموارد البشرية لديه مسؤولية إضافية لإدخال ودمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء مع إستراتيجية المنظمة وكذلك مع سياسات الموارد البشرية، حيث أدى تنفيذ إجراءات الموارد البشرية الخضراء إلى زيادة الإنتاجية وفعالية التكاليف والاحتفاظ بالموظفين، على الرغم من أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مرحلتها الأولى، والوعي بالمفهوم الأخضر آخذ في الارتفاع في جميع أنحاء العالم والذي أجبر الشركات العالمية لدمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء مع التركيز وبشكل خاص على إدارة النفائات وإعادة التدوير وتقليل البصمة الكربونية، واستخدام وإنتاج المنتجات الخضراء.

وقد عالج هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية، تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة، من خلال قيامها بالعديد من الممارسات الخضراء، كتصميم وتوصيف الوظائف الخضراء، تقدير احتياجات المنظمة من الموارد الخضراء، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء، بما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين، بهدف دعم أدائها الإبداعي.

الفصل الثاني: الإطار
النظري للأداء
الإبداعي



تمهيد:

إن المنظمات وباختلاف نوع أنشطتها وصناعاتها تواجه اليوم العديد من القيود التي تقف حاجزا أمام تطورها ونموها، وذلك يعود إلى طبيعة البيئة المتغيرة والمنافسة الشديدة، فضلا عن التعقيد في سلوك واتجاهات عملائها، والتي تعد من أهم هذه القيود، وبمرور الوقت ازدادت هذه القيود بسبب استخدام التكنولوجيا المتطورة والسريعة، مما دفع المنظمات إلى البحث والسعي إلى تحقيق التطورات المستمرة في كافة مجالاتها وليس فقط تحقيق الأرباح، وعليه تذهب هذه المنظمات إلى إيجاد الطرق الفعالة لضمان الاستجابة السريعة في تلبية رغبات عملائها بما ينسجم مع حاجاتهم، حيث ترى هذه المنظمات أن الإبداع هو الأداة الرئيسة والاستراتيجية التي تسمح لها بمواجهة هذه التغيرات المستمرة.

هذا النوع من المنظمات تركز على الإبداع وتعدّه من أهم مرتكزاتها في تكوين الأداء المتميز، وتنظر هذه المنظمات المبدعة على أن الأداء الإبداعي لا يقتصر فقط على تكوين منتجات جديدة أو خدمات، بل ينعكس على كافة جوانب وأنشطة المنظمة وعملياتها، لذلك تزايد الاهتمام بالأداء الإبداعي للعاملين كونه يساهم في خلق الفرص وحل المشاكل. ومن أجل إزالة الغموض على مختلف التناقضات التي يطرحها مفهوم الأداء الإبداعي، وكذا الإلمام بمختلف جوانبه وأبعاده، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين معنونين كالآتي:

 **المبحث الأول:** مدخل مفاهيمي حول الأداء الإبداعي؛

 **المبحث الثاني:** أساسيات حول الأداء الإبداعي.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء الإبداعي

تتجلى أهمية الأداء الإبداعي فيما يحققه للمنظمات من مكانة قوية بين المنافسين، بالإضافة إلى مساعدتها على ضمان استمراريته ومواجهة العناصر البيئية المتغيرة، فقد أصبح من الضروري امتلاكها رأس المال البشري المتميز، والموارد البشرية والمادية الفريدة، كما أن استثمار هذه الموارد بصورة صحيحة لا يكون إلا من خلال امتلاك هذه المنظمات للأفراد ذوي الأداء الإبداعي العالي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإبداعي

في بيئة الأعمال متسارعة التغيرات تحتاج المنظمات إلى طرح الأفكار باستمرار إذا ما أرادت أن تحتل مكانة رائدة في سوق عملها، ويمثل الأداء الإبداعي المصدر الرئيس لتشجيع الإبداع، وتعزيز قدرات المنظمات التنافسية، وتحقيق التميز على المنظمات المنافسة.

2-1-1-1- مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.¹

أ. لغة

يشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى معنى مشى مشياً ليس بالسرعة ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.²

¹ الشيخ الداوي، (2010)، " تحليل الأسس النظرية المفهوم الأداء "، مجلة الباحث، العدد 07، ص217.

² فايز عبد الرحمن الفروخ، (2010)، " التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي "، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص42.

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية **larousse** كلمة الأداء "performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "performance" حيث يعود أصل كلمة أداء إلى القرن الثالث عشر ، حيث تم اشتقاقها من كلمة **perform** التي تعني إنجاز أو تنفيذ، واستمد المصطلح مفهومه الواسع في القرن الخامس عشر من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل **to perform** والذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة.¹

ب. اصطلاحا

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، نظرا لاختلاف المقاييس والمعايير التي تستخدم في دراسة الأداء من جهة، واختلاف أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس نورد فيما يلي بعضا من التعاريف الشائع تداولها في المراجع المختصة.

✚ يعرفه **سيد أحمد مصطفى** على أنه: " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".²

✚ ويعرفه **Jean Yves** على أنه: " مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية".³

✚ كما ينظر **Peter Drucker** للأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

✚ وينظر كل من **Miller et Bromily** إلى الأداء على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁴

¹ طارق سعادتي، سفيان بن داود، محمد أمين كندي، (2020)، " أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في المؤسسات الفندقية العمومية بالجزائر مع عرض تجربة مجموعة أكور: دراسة حالة سوفيال الحامة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 22، ص338.

² احمد سيد مصطفى، (2002)، " إدارة البشر: الأصول والمهارات"، بدون ذكر دار النشر، مصر، ص415.

³ Jean Yves saulquin, (2000), "Gestion des ressources humaines et performance des services les cas des établissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris, p20.

⁴ حورية بن علو، (2025) " دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في المالية والمحاسبة، تخصص الحوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص42.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف أداء المؤسسة على أنه القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بالتفاعل مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية وكافة مستويات وجوانب المؤسسة، من أجل تحقيق إنتاج يتماشى مع أهدافها، وهو ما يتجسد في سلوكيات أفرادها من أجل تقديم الأفضل من خلال تدريبهم وتحفيزهم.

2-1-1-2- مفهوم الإبداع

الإبداع لغة مشتق من "بدع"، وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق، ولقد ذكر الإبداع في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ الآية 117 من سورة البقرة، أي منشئها وموجدها ومبدعها على غير حد ولا مثال، وكل من أنشأ ما لم يسبق إليه قيل له مبدع.

في حين عرف قاموس ميريام-ويستر (Merriam-Webster) الإبداع في اللغة بأنه: " مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد".¹

أما قاموس (The Penguin Dictionary of Psychology) فيعرف الإبداع بأنه: " عملية عقلية تؤدي إلى حلول، أفكار، مفاهيم، أشكال فنية، نظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة".²

وبيعني الإبداع وفق التعريف الشائع والمتداول بأنه إنشاء شيء جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق، فالجديد قد يكون فكرة جديدة أو مفهوما جديدا، ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال واستخداماتهما لا يكونان كافيين، إذ لابد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة. لهذا فإن الإبداع هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، مما يعني أن الإبداع لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق.

غالبا ما يستعمل مصطلح الإبداع للتعبير عن شيء أو تطبيق موصوف على أنه جديد أو متميز بالحدثة، وبالتالي يمكن أن يكون للإبداع أشكالا عديدة:

¹ حميدة زواوي، (2018)، " الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص83.

² نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، (2004)، " إدارة أنشطة الابتكار والتغيير"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص42.

الإبداع كمصطلح ينسب إلى الاقتصادي النمساوي **JOSEPH Schumpeter** منذ سنة 1912

الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه أنه "النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة أو اسلوب جديد في الانتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميم ". ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع تمثلت في: إنتاج منتج جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية، فتح وغزو سوق جديدة، تحقيق تنظيم جديد للصناعة.¹

إن المتمعن في تعريف **JOSEPH Schumpeter** للإبداع يستنبط ثلاثة أنواع رئيسية للإبداع، النوع الأول وهو الإبداع التكنولوجي والذي يعتبر مجال اهتمام هذه الدراسة بدرجة أساسية، ويتعلق بالإنتاج أو التحسين في المنتجات وطرق الإنتاج، أما الثاني فهو الإبداع التنظيمي ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، ويهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم أساليب التسيير والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والافراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد، وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى الرفع من أدائها. أما النوع الثالث فهو الإبداع التسويقي ويعرف على أنه استخدام واستغلال طريقة تجارية جديدة، تتضمن تغييرات ملحوظة في تصميم وشروط ومكان عرض المنتجات وترقية المبيعات أو تسعيرة المنتجات.²

وحسب **PETER Drucker** يعرف الإبداع على أنه: " تغيير في ناتج الموارد وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك ". وقد ربط هذا التعريف بالتغيير، وهذا الأخير ينشأ من توليد أفكار جديدة ثم تطبيقها وتجسيدها للحصول على نواتج جديدة.³

¹ Marc Vilanova and Pax Dettoni, (2011), " **Sustainable Innovation Strategies** ", Published by Institute for Social Innovation, Ramon Lull University, Paris, France, P15.

² نصر الدين بن نذير، (2012)، " دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، الجزائر، ص131.

³ فضيلة عميمر، (2018)، " أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص3.

في حين يعرف (Robbins) الإبداع على أنه: " تطبيق الأفكار الجديدة على أنها مبتدئة أو محسنة لسلعة ما أو عملية ما أو خدمة ما "، كما يضيف على ذلك أن الإبداع هو: " القابلية على جمع الأفكار وإخراجها فريدة من نوعها أو جعل ترابطات بين هذه الأفكار وقد لا تكون هذه متولدة من الشخص نفسه كي يصبح مبدعا ".¹

2-1-1-3- مفهوم الأداء الإبداعي

نظرا لكون موضوع الأداء الإبداعي أحد المواضيع ذات الخصائص المتنوعة والكثيرة، فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين، وهو ما تعكسه التعاريف المتعددة ووجهات النظر المختلفة حول هذا المصطلح، ويمكن ذكر أهمها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

✚ إعتبره **Sahlberg Sayed** بأنه: " يمثل السلوك المتميز الذي يعمل على إيجاد وتوحيد الأفكار، ومن ثم تطبيقها وتحديد الفرص واستغلالها بشكل أمثل، فضلا عن البحث عن الطرق والوسائل الحديثة ".²

✚ والأداء الإبداعي من وجهة نظر جلاب و آل طعين فهو يعني: " إنجازات المنظمة من ناحية التخطيط والوسائل الجديدة والمنتجات والعمليات والأنظمة، كما يعكس قدرتها على فهم المعرفة الخارجية وتكييف تلك المعرفة مع خصوصياتها، وربط هذه المعرفة بنتائجها الإبداعية ".³

✚ وعرف كل من **Crass & Peters** الأداء الإبداعي بأنه: " بناء مركب وذو أبعاد متعددة يمكن قياسها بطرق مختلفة منها استخدامات وبراءات الاختراع وتقديم منتجات وعمليات جديدة، إجراء تخفيضات في الكلف، وحصة المبيعات من المنتجات الإبداعية ".⁴

✚ ويشار إلى الأداء الإبداعي للعاملين على أنه عبارة عن: " محصلة من القرارات التي يتخذها الأفراد من حيث الاهتمام بجمع المعلومات عن وضع معين والإدراك لهذا الوضع (المشكلة)، والعمل على إيجاد الحلول البديلة

¹ Robbins Stephen, (2011), " **Business Today: The New World of Business** ", Harcourt college Publishers, United States of America, P11.

² Sahlberg Sayed, (2015), " **Green HRM-A Tool of Sustainable Development** ", Indian Journal of Applied Research, Vol 5, No 6, p719.

³ إحسان دهش جلاب، يوسف موسى سبتي آل طعين، (2015)، " تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمتنى "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 03، ص16.

⁴ Crass, Dirk & Peters, Bettina, (2014). " [Intangible assets and firm-level productivity](#) ", [ZEW Discussion Papers](#) 14-120, ZEW - Leibniz Centre for European Economic Research, p2.

وتقييمها وبعدها تجريب هذه الحلول البديلة، والأداء الإبداعي ينتهي بقبول فكرة معينة أو رفضها، فإذا كانت نتائج هذه الحلول جيدة وجديدة وغير مألوفة فيعد ذلك إبداعاً¹.

ويرى **الحسناوي** بأن الأداء الإبداعي هو: " تجسيد لرغبة المورد البشري العامل لتقديم أفكار جديدة تسهم في إيجاد التنظيم الكفء، والعمل على تحسين وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف، ووضع الإستراتيجيات بما يولد ميزة تنافسية قوية "².

عادة ما ينظر إلى الأداء الإبداعي للعاملين على أنه يشتمل على عنصرين " الأصالة والفائدة " وكلاهما يؤدي دورا بارزا ومهما في مواجهة وحل المشاكل العملية التي تواجه المنظمة، حيث أن الأصالة تتطلب عملا أو منتجا إبداعيا فريدا وجديدا وغير تقليدي، أما الفائدة تتطلب فكرة جديدة قابلة للتطبيق على أشياء حقيقية.³ من خلال ما ورد في التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي بأن الأداء الإبداعي هو قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة فيما يتعلق بالإجراءات والعمليات في العمل، ويشير إلى تطوير منتج جديد أو فكرة أو حل مشكلة، يكون بمثابة أساس للابتكار من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمع.

¹ سامي شاهر عسكر، سوسن إبراهيم رجب، (2016)، " دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الممرضين للعاملين في مستشفى آزادي التعميمي في مدينة كركوك "، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، ص8.

² صالح مهدي محمد الحسناوي، (2019)، " الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة بجامعة كربلاء "، مجلة أهل البيت، العدد 25، ص462.

³ Gong, X, Zhang, X & Tsang, M. C. (2020), " Creativity development in preschoolers : The effects of children's museum visits and other education environment factors ", Studies in Educational Evaluation, Vol 20, No33, p2.

المطلب الثاني : أهمية وخصائص الأداء الإبداعي

2-1-2-1- أهمية الأداء الإبداعي

يعد الأداء الإبداعي محركاً أساسياً للتطور، حيث يمثل قدرة الفرد أو المؤسسة على إنتاج أفكار، أو حلول، أو أساليب جديدة وغير مألوفة، وتبرز أهميته في تجاوز الطرق التقليدية لخلق قيمة مضافة، وتحقيق التميز، والاستجابة بمرونة لمتطلبات العصر المتجددة، وتتجلى أهميته على سبيل المثال لا الحصر في النقاط التالية كما يلي:

أ. أهمية الأداء الإبداعي بالنسبة للمنظمات

- البحث عن الحلول ومعالجة المشاكل المحتملة التي تواجه عمل المنظمات؛
- نجاح الأداء الإبداعي هو وسيلة لتنمية وتطوير المنظمات؛
- يعد الأداء الإبداعي مدخلاً أساسياً في إيجاد وتطوير المنتجات أو الخدمات، وتحديد طرق جديدة للعمليات داخل المنظمة بما يحقق لها الميزة التنافسية؛
- يعمل على إيجاد وتعزيز الكفاءة (الإنتاجية والخدمية والتنظيمية)، الأمر الذي يساهم بقاء تلك المنظمات في سوق المنافسة، ولديها الإمكانية على مواكبة التغيرات (البيئية والتكنولوجية) التي تحصل في ظروف غير مستقرة؛
- إن الإبداع يعد الأساس في تحديد قيمة الأشياء سواء كانت منتجات أو خدمات أو أفكار، وحتى الإبداع في مجال الإدارات؛
- يمثل الأداء الإبداعي الركيزة الأساسية لتفوق المنظمات لما يقدمه من إبداعات ومهارات عمل، ينتج عنها مخرجات متميزة تحدد صفة التميز للمنظمة؛¹
- يلعب الأداء الإبداعي دوراً مهماً في الاقتصاد، فقد اعتبره الاقتصادي النمساوي Schumpeter وهو أول خبير اقتصادي أكتشف الدور المهم للإبداع في اقتصاد البلدان، حيث صرح أن الإبداع تظهر أهميته من خلال التالي:

✓ إدخال أو تسويق منتج أو خدمة محسنة أو جديدة ضمن نطاق المنتجات والخدمات الحالية؛

✓ إدخال عمليات تحسين وتطوير العمليات التجارية الحالية أو إنتاج جديد؛

✓ الانفتاح على أسواق جديدة من خلال تطوير مصدر توريد جديد يشتمل من معدات ومدخلات والمواد؛

✓ التغيرات المهمة والأساسية في الهياكل التنظيمية والصناعية.

¹ صالح مهدي محمد الحسناوي، مرجع سابق، ص462.

ب. أهمية الأداء الإبداعي بالنسبة للأفراد العاملين

تنبثق أهمية التركيز على الأداء الإبداعي للعاملين من خلال الاهتمام بالعنصر البشري لأنه أساس المنافسة في الوقت الحاضر وهم الأفراد، وهنا نقف عما يروى عن Henry Fort والذي واجه وتحدي الجميع بمقولته "خذوا مني كل شيء واتركوا لي الأفراد وأنا أضمن لكم سوف أعود بقوة من جديد"، لذلك تحرص المنظمات على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين كونه يمثل المحرك الرئيس للقدرات العملية والفكرية والعلمية.

وتتجلى أهمية الأداء الإبداعي بالنسبة للأفراد العاملين فيما يلي:¹

- تدريب الأفراد على ابتكار الأفكار الإبداعية الفريدة والمتميزة؛
- تدريب الأفراد على اكتساب أكبر عدد من المهارات غير الموجودة مسبقاً؛
- المساهمة في تنمية القدرات والخصائص الشخصية والفكرية للأفراد؛
- زيادة وعي الأفراد بوجود عراقيل في البيئة يجب وضع حلول لتجاوزها وتجنب الأخطاء؛
- كسر الجمود عند الأفراد ومنحهم الحرية في العمل وإعطائهم استقلالية أكبر.

ج. أهمية الأداء الإبداعي بالنسبة لتطوير الأعمال

- يمثل القاعدة الأساسية لتطوير الأعمال، حيث يساهم في تطوير المنتجات والمخرجات الوظيفية؛
- يتيح مشاركة المعرفة من أجل حل المشكلات بشكل إبداعي؛
- يساعد على تحديد أهداف العمل والتفاعل بين العاملين ومكافأة المبدعين عن تحقيق النتائج الإبداعية.²

2-2-1-2- خصائص الأداء الإبداعي

يتميز الأداء الإبداعي بمجموعة من الخصائص الأساسية والتي يمكن ذكر أهمها كما يلي:³

- ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر

¹ فيصل علوان الطائي، بهاء ميثم عبد حسين العلي، (2019)، " التفكير الإستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء "، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، ص 41.

² نفس الوجد السابق.

³ جميلة بوشو، (2021)، " دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، ص 44-45.

وبخاصة في المراحل المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة، حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها؛

- يعتمد على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث في المشكلة من جميع جوانبها، ويقدم عدة حلول متكافئة لها؛
- ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛
- يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره؛
- مفهوم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، وما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح؛
- يبدأ دائما بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص، وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛
- هو جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع؛
- تستوجب فعاليته أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب؛
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة، وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة.¹

¹ جميلة بوشو، مرجع سابق، ص45.

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء الإبداعي

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع، أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ومن بين التصنيفات الأكثر شيوعاً نجد الإبداع الجدري (الإختراق) والإبداع التحسين التدريجي.

2-1-3-1- تصنيف سلومون وستوارت Solomon & Stewart

يصنف كل من سلومون وستوارت Solomon & Stewart الإبداع إلى ثلاثة أنواع:¹

- أ. **الإبداعات المستمرة:** وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.
- ب. **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي، وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء، وتحقيق تغييرات سلوكية معينة مثل التغيرات في بعض المنتجات الإلكترونية (هواتف اللمسة - النبرة "TuneT – Touch"، آلات التصوير... الخ).
- ج. **الإبداعات المتقطعة:** وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات، وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه، مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف، التلفزيون والحاسوب.

2-2-3-1- تصنيف بيرثون Berthone

ويصنف بيرثون Berthone الإبداعات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع:²

- أ. **إبداعات العزلة:** وهي التي تطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون، وهي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة، واستراتيجياتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي، كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.
- ب. **إبداعات الإلتباع:** وهي التي تتبع الاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي، واستراتيجية المؤسسة إستجابية، كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

¹ نجم عبود نجم، (2003)، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص109.

² نفس المرجع السابق، ص110.

- ج. **إبداعات التشكيل:** وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق، والزبائن فيها لا يكونون واعين لحاجاتهم أو رغباتهم بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، وتطوير المنتج يتسم بالوثبات والانقطاع ما بين هذه الوثبات، واستراتيجية المؤسسة حازمة في خيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.
- د. **إبداعات التفاعل:** وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا – السوق أو الزبون بالاعتماد على المحاورة والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيس في المؤسسة، ويكون تطوير المنتجات واستراتيجية المؤسسة تشاركية، كما يكون توجه المؤسسة وثقافتها تفاعلية ومرنة.

2-3-3- تصنيف فريدريك تايلور F.Taylor

قسم فريدريك تايلور F.Taylor الإبداع إلى خمسة أنواع كما يلي:¹

- أ. **الإبداع الفني:** يتمثل هذا النوع من الإبداع بالجانب "الجمالي" الذي يضاف إلى المنتجات أو الخدمات ويتمثل بمظهر الزينة والشكل العام مما يكسب المنتجات تصميم وإضافة جديدة تجعله مميز ومختلف.
- ب. **الإبداع التعبيري:** يتمثل هذا النوع من الإبداع بما يتميز به فرد عن الآخرين في إتقان أو ممارسة عمله بشكل مبدع، ويشار إلى هذا النوع من الإبداع بالتعبير الحر المستقل وإلى تطوير أفكار تكون فريدة وجديدة بغض النظر عن نوعيتها.
- ج. **الإبداع المركب:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في تجميع الأفكار المختلفة ثم دمجها في محتوى أو قالب واحد بهدف الوصول إلى معلومة أو فكرة جديدة.
- د. **الإبداع الاختراعي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في استحداث شيء جديد غير مسبق، وتكون أجزائه وعناصره موجودة سابقا، أي يتم إجراء تعديلات أو إضافة بعض الأفكار التي تؤدي إلى تغيير مظهره، وإن من أهم خصائص هذا النوع من الإبداع هو المرونة في إدراك العلاقة الجديدة والغير عادية بين الأجزاء المنفصلة ومحاولة ربطها والتي من خلالها يمكن الوصول إلى شيء جديد، وكذلك يتطلب في هذا النوع استخدام المواد لتطوير استخدامها بشكل فريد، دون الحاجة إلى إسهامات جوهرية في تقديم أفكار أساسية.
- هـ. **الإبداع الاستحدثي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام شيء على أرض الواقع، وبالإمكان استخدامه في العديد من المجالات، وكذلك يعتمد هذا النوع من الإبداع على القدرة في الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات والمبادئ التي تم وضعها من قبل الآخرين.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 110.

وهناك عدة تصنيفات أخرى لأنواع الإبداع نذكر منها:¹

أ. تصنيف الإبداع حسب معيار النتائج

حسب هذا المعيار، فإنه يمكن التمييز بين كل من:

❖ **الإبداع المتعلق بالمنتج:** هو ذلك الإبداع الذي يولد منتجا جديدا، سواء كان ماديا، تكنولوجيا، خدماتيا، أو معرفيا.

❖ **الإبداع المتعلق بطرق التصنيع (إبداع العملية):** هو ذلك الإبداع غير المرئي لمن هو خارج المؤسسة، وهو يعنى بالتغيرات في الإجراءات التي يتم من خلالها صناعة المنتج أو تقديم الخدمة.

إن العديد من المؤسسات في مختلف القطاعات تمارس الإبداع المتعلق بالمنتج، سواء كان ذلك في الدول المتطورة أو في الدول السائرة في طريق النمو. أما الإبداع المتعلق بطرق التصنيع فهو كذلك يمس عدة قطاعات وبأشكال مختلفة نذكر منها الاندماج التنظيمي، التعلم عن طريق الممارسة، إستراتيجيات المنافسة وتسيير المعرفة.

يعتبر هذا التقسيم من أشهر التقسيمات لكونه سهل التطبيق، إلا أنه لا يغطي كامل جوانب الإبداع، كما أن التحليل باستخدام هذا المعيار قد يجعلنا لا نرى أصناف مختلفة للإبداع داخل المؤسسة الواحدة.

ب. تصنيف الإبداع من حيث أساليب التعلم

اقترح العديد من الباحثين تصنيف الإبداع بناء على هذا المعيار إلى:

❖ **الإبداع الاستكشافي:** هي النشاطات التي تهدف إلى استحداث منتج جديد، وتشمل هذه النشاطات البحث، التغيير، المخاطرة، التجربة، المرونة، والاكتشاف.

❖ **الإبداع الاستغلالي:** هي تلك النشاطات التي تهدف لتحسين منتج موجود أصلا، وتمثل هذه النشاطات في التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، والتنفيذ.

لقد تم الاعتماد على هذا التقسيم من أجل محاولة فهم وحل العديد من المشاكل المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي، البراعة، الأداء، التصميم التنظيمي، وبالرغم من أهميته وشيوعه، إلا أنه يمتلك عدة عيوب.

¹ سلمى بوكبوس، (2019)، " مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار "، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص ص14-17.

ج. تصنيف الإبداع من حيث درجة الإبداع

يمكن تصنيف الإبداع بناء على درجة التغيير الذي يحدثه، فهناك:¹

❖ **الإبداع الجذري:** هو ذلك الإبداع الذي يحدث تغييرات أساسية ثورية في التكنولوجيا، ويتأسس على نماذج جديدة (أي على أسس هندسية وعلمية جديدة)، ولذلك فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، مثل ذلك الإبداع يمكن أن يمثل مشكلة إزاء المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة إذ أنه يقضي على قدرتها المتاحة. وغالبا ما يمثل الإبداع الجذري أساسا لدخول مؤسسات جديدة إلى الأسواق، أو لإعادة تعريف الصناعة، كما أن تطوير التكيف المركزي يمثل إبداعا جذريا لأنه يتطلب عناصر جديدة، وتقديم تقنيات مختلفة بالإضافة إلى أنظمة وعلاقات جديدة.

❖ **الإبداع التدريجي:** وهو الذي يحدث تحسينات أو تعديلات جزئية في التكنولوجيا الحالية، واحتمال الفشل في القيام بإبداعات جذرية يكون أعلى من احتمال الفشل في القيام بإبداعات تدريجية.

د. تصنيف الإبداع من حيث العلاقة مع المحيط الخارجي

في هذا الإطار، عادة ما يتم التفريق بين كل من:

❖ **الإبداع المفتوح:** ويعود أصل الإبداع المفتوح إلى Chesbrough سنة 2003، والذي تستخدم فيه المؤسسة موارد بحث وتطوير خارجة عن حدود المؤسسة نفسها (لا تمتلكها)، وهذا النوع من الإبداع عادة ما يعطي نتائج جيدة كونه يعتمد على معارف أوسع من تلك التي تتضمنها المؤسسة، والعديد من الشركات الكبرى مثل IBM تعتمد هذا النوع من الإبداع. بناء على مفهوم الإبداع المفتوح، ظهر مفهوم جديد يعرف بالإبداع المشترك (التعاوني أو التشاركي)، وهو الإبداع الذي تشترك فيه مجموعة المؤسسات التي لها مصالح مشتركة من أجل الوصول إلى نتائج تخدم كلا الطرفين، وذلك بتكاليف جد منخفضة مقارنة بما إذا قامت المؤسسة بالعمل لوحدها.

❖ **الإبداع المغلق:** وهو يشير إلى تبني المؤسسة للإبداع من خلال إمكانياتها الداخلية، وعادة ما تكون مجسدة في شكل وظيفة (وظيفة البحث والتطوير).

هـ. تصنيف الإبداع من حيث طبيعة الإبداع

يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين:

¹ سلمى بوكبوس، مرجع سابق، ص 17-18.

- ❖ **الإبداع التكنولوجي:** ويشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة (إبداع المنتج)، أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، تغييرات في أساليب الإنتاج (إبداع أسلوب التصنيع)، وغيرها.
- ❖ **الإبداع التنظيمي:** أما الإبداع التنظيمي فيشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الأعمال، عمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.
- لقد ركزت المؤسسات على الإبداع التكنولوجي أكثر بكثير من الإبداع التنظيمي، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة، وتوصلت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع التنظيمي يميل إلى تشجيع إبداعات تكنولوجية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التكنولوجي لا يميل إلى تشجيع إبداعات تنظيمية لاحقة).
- ❖ **الإبداع التجاري (التسويقي):** بينما يضم الإبداع التجاري مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار، وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، ويهدف إلى الزيادة في المبيعات، والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات قصد كسب ثقة الزبون، وتحقيق ولائه للمؤسسة.¹

¹ سلمى بوكبوس، مرجع سابق، ص 19.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الإبداعي

تعتبر المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع نظرا للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها، والتي لم تشهد لها مثيلا من قبل، ومن أهم تلك التحديات والضغوط المنافسة الشديدة وظاهرة العولمة، والتعقيد والاضطراب البيئي وكذا تطلعات العاملين نحو العمل الإبداعي وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية لكي تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار.

المطلب الأول: مستويات وأبعاد الأداء الإبداعي

2-2-1-1- مستويات الأداء الإبداعي

يتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المؤسسة، حيث يظهر في العديد من المستويات، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي:¹

أ. الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد العاملين، ويعبر عن توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة، من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.

وقد ركز كل من علماء النفس العام، وعلماء النفس الاجتماعي، وعلماء السلوك التنظيمي، والذين يمتلكون الغالبية من بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد، على خصائص الفرد الفطرية، كالذكاء والموهبة، وعلى الخصائص المكتسبة مثل القدرة على حل المشكلات وإدراك العلاقات بين الأشياء، بالإضافة إلى ظروف نشأة الفرد وأسلوب حياة الأسرة، وأثر ذلك على تعزيز الدافع الذاتي للإبداع.

ب. الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي)

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة باعتبارها تتجاوز المجموع الجبري لأعضائها، وهذا لا يعني بالضرورة أن الجماعة هي دوما أكثر إبداعا من الفرد، ولكن حتى تتحقق فعالية الإبداع الجماعي يجب أن يتفاعل الإبداع الفردي لكل عضو من أعضاء الجماعة مع الإبداع الفردي للآخرين. ويعتبر الإبداع الجماعي من أهم التحديات التي

¹ ربيعة بركات، (2018)، " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة: دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 33-34.

تواجه المؤسسات المعاصرة، والتي تتطلب تطوير فرق عمل مبدعة نظرا لدور الجماعة في الإبداع، حيث يرى ميكونيسكي و أروشفيسكي أن الفرد في ظروف البحث العلمي المعقد لا يعود فردا منعزلا باستعداداته وميولاته ومواهبه، إنما يدخل في إطار من العلاقات والأدوار الجماعية المتعاونة، والمنظمة التي تحدد للفرد مدى دلالات المشكلات النفسية والاجتماعية وأثرهما على نتائج البحث العلمي المعاصر، وتؤيده ماك وارث حيث ترى أن اللقاءات والمناقشات بين الباحثين في فرق العمل أو مع الآخرين تعتبر ضرورة للإبداع، لأن تصادم الأفكار وتعارضها يؤدي إلى إثرائه وإلى تفتح الذهن على أفكار جديدة لم يكن هناك دراية بها.

ج. الإبداع على مستوى المؤسسة (الإبداع المؤسسي)

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وهو عبارة عن استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف تحسين مستوى الأداء، ولابد من التأكيد على أن الإبداع في المؤسسة على اختلاف أنواعها أصبح أمرا ضروريا إذا أرادت هذه المؤسسات البقاء والاستمرار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية.

وبشكل عام يمكن توضيح المستويات الثلاث للإبداع الإداري، والعلاقة التي تربط بينها في الشكل التالي:¹

¹ ربيعة بركات، مرجع سابق، ص35.

شكل رقم (1): مستويات الإبداع الإداري



المصدر: ربيعة بركات، (2018)، " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة: دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص35.

2-1-1-2- أبعاد الأداء الإبداعي

أ. الأصالة

تعد الأصالة حسب **De Dreu & al** أحد السمات المهمة في الأداء الإبداعي إذ تشير إلى ندرة الأفكار وعدم شيوعها، وكذلك إيجاد حلول للمشكلات بأفكار جديدة. ويرى **Awang & Ramly** أن الأصالة تمثل القدرة على إنتاج وتوليد ردود فريدة وغير شائعة، أو إيجاد طرق جديدة تكيف مع الأفكار الحالية في الظروف الجديدة.¹

ووصف **عبد المختار وعدوي** الأصالة على أنها التميز في التفكير، والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المؤلف من الأفكار، وتعني أيضا التفرد والخبرة، هذا ويشير **البدراني** بأنها القدرة على التفرد في إنتاج الأفكار الجديدة، وحلول ماهرة

¹ محسن عبد الأمير عطية الطائي، (2021)، " رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت سامان في محافظة المثنى"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص77.

غير واردة يتفرد بها الفرد المبدع، وهي توصف "بالجدة والندرة وعدم التكرار"، وهنالك ثلاث جوانب رئيسية للأصالة تتمثل بما يلي:

✓ **الاستجابة غير الشائعة:** وتتمثل بالقدرة على طرح أفكار غير واردة ونادرة؛

✓ **الاستجابة البعيدة:** وتتمثل بالقدرة في ذكر تداعيات غير مباشرة وبعيدة؛

✓ **الاستجابة الماهرة:** وتتمثل في توليد استجابات ماهرة عند الحكم عليها أو عند وصفها.

كما توصف الأصالة حسب **Karakelle** على أنها القدرة على إنتاج ارتباطات أو أفكار غير عادية ونادرة في موضوع أو موقف معين، حيث أن الأفراد المبدعون تكون أفكارهم مختلفة عن الآخرين، هذا بالإضافة إلى تقديم وجهات نظر مختلفة وتطوير الأفكار. ويشير **علي والحاكم** إلى أن الأصالة تتمثل بالقدرة على إنتاج وتوليد استجابات "أصلية" غير مكررة، بمعنى أنه كلما قلت شيوع الفكرة زاد في أصالتها.¹

ب. الطلاقة

بالحديث عن أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي، فقد حددت بالطلاقة، وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية، وتقاس تلك القدرة بحساب عدد الأفكار التي يقدمها الفرد عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة مع أداء الأقران،² حيث يرى **Sudiyani,et ,al** الطلاقة هي قدرة العاملين على توليد أكبر عدد من الأفكار بوقت محدد، أي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل عند الاستجابة السريعة للمواقف المختلفة خلال فترة زمنية.³

في حين يراها **الحلاق** هي تلك المهارة التي تجعل أفكار الفرد المبدع تنبع بحرية وذلك للحصول على العديد من الأفكار والحلول البديلة أو المترادفات بأسرع وقت ممكن، وهذه المهارة تمكن الفرد المبدع من الانتقال بسهولة ويسر من الذاكرة إلى الأفكار التي تخص موقف أو موضوع معين، وهذا يساعد من التعامل والاستجابة السريعة للمشكلات ومعالجتها والتصدي لها من خلال صنع القرارات أو اتخاذها، وكذلك التفكير في حل المشاكل بطرق إبداعية متنوعة، ومن

¹ محسن عبد الأمير عطية الطائي، مرجع سابق، ص77.

² رضا إبراهيم محمود، (2016)، "العقل مصنع الإبداع والطلاقة"، المجلة العربية، دار المجلة العربية للنشر والتوزيع، تاريخ النشر: 2016/02/10، تاريخ التصفح: 2026/05/15، متوفر على الموقع: <https://www.arabicmagazine.net/arabic/ArticleDetails.aspx?id=4869#>

³ هناء نصر الله خميس الحمداني، محمد عيدان الخزرجي، (2026)، "تحليل تأثير أبعاد إستراتيجية التمكين على الأداء الإبداعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية"، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، ص212.

أهم مجالات تطبيق الطلاقة القيام بأبحاث ومشاريع إبداعية، واكتشاف طرق وأساليب جديدة ومتنوعة، واتخاذ القرارات الكثيرة ذات العلاقة بالموقف.¹

وهناك طلاقة تصويرية بأن يعطى الفرد رسماً على شكل دائرة، ثم يطلب منه إجراء إضافات بسيطة، بحيث يصل إلى أشكال متعددة وحقيقية، وهناك طلاقة الرموز أو طلاقة الكلمات، وهي قدرة الفرد على توليد كلمات تنتهي، أو تبدأ بحرف معين أو مقطع معين، أو تقدم كلمات على وزن معين، باعتبار الكلمات تكوينات أبجدية.

وهناك أيضاً طلاقة المعاني والأفكار، والمتمثلة في قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بموقف معين ومدرك بالنسبة إليه، كأن نطلب من الفرد إعطاء إجابات صحيحة لأي سؤال أيا كان، وهناك طلاقة تعبيرية والمتمثلة في قدرة الفرد على سرعة صياغة أفكار صحيحة، أو إصدار أفكار متعددة في موقف محدد، ولكن بشرط أن تتصف تلك الأفكار بالثراء والتنوع والغزارة والندرة. وهناك طلاقة التداعي، والمتجسدة في قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الألفاظ، على أن تتوافر فيها شروط معينة من حيث المعنى، ويحدد فيها الزمن في بعض الأحيان.²

ج. المرونة

بين الحبيب بأن المرونة تمثل قدرة المنظمة على التكيف في أسرع الآجال مع التغيرات غير المتوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، فهذه التغيرات تتطلب رداً سريعاً وحاسماً. وتناول **Danilo, et al** المرونة إذ تمثل القدرة والاستجابة لمواجهة التغيرات، أو الأحداث التي تحصل للمنظمة سواء كانت (خارجية أو داخلية)، وتؤثر سلباً على أدائها وتكون المواجهة من خلال مجموعة التعديلات في الخطط أو الإجراءات وحتى الهيكل التنظيمي، وبذلك تعمل على إيجاد منظمة قادرة على الصمود بقوة ضد تلك التغيرات. كما أشارت **Garlson** هي وسيلة من وسائل التفاعل لمعالجة الحالات الطارئة من خلال وضع الخطط أو الخطابات أو الإجراءات، وكذلك استخدام الوسائل المادية ذات التأثير الإيجابي، فضلاً عن أنها تتمثل بإمكانية تغيير أنظمة العمليات بما يتلاءم مع متغيرات المرحلة.³

¹ محسن عبد الأمير عطية الطائي، مرجع سابق، 78.

² رضا إبراهيم محمود، مرجع سابق.

³ صالح مهدي محمد الحسناوي، مرجع سابق، ص 463.

وتصنف المرونة إلى نوعين، النوع الأول المرونة التلقائية أي القدرة على توليد استجابات متنوعة لا تنتمي إلى نسق محدد، ووفقا لهذا النوع يميل الأفراد للمبادرة في المواقف ولا يكتفون بمجرد الاستجابة، والنوع الثاني المرونة التكيفية هي القدرة على التكيف مع المواقف والمشكلات، والتفكير السريع لإعطاء حلول إبداعية.¹

د. الحساسية للمشكلة

حسب العازمي يعد الإحساس بالمشكلة أهم عناصر الأداء الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديد لها بشكل دقيق، وكذلك معرفة حجم المشكلة وأبعادها وآثارها وكافة جوانبها، والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في ذلك الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقة بين هذه الحقائق، وأن التشبع بالموضوع أو المشكلة الذي يهتم الفرد هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما تم التركيز والاجتهاد في دراسة المشكلة مكن ذلك من الوصول إلى أفكار جديدة.

في حين يشير العجلة إلى أن الإحساس بالمشكلة هو الوعي والإحساس بوجود مشكلة أو عناصر ضعف وحاجات في موقف معين، أي أن الفرد المبدع يكون أكثر إحساس من الآخرين في الكشف عن المشكلة وملاحظتها والتحقق منها، ولا شك فيه أن الكشف المبكر عن المشكلة يمثل خطوة مميزة ومتقدمة في معالجة وإيجاد الحلول المناسبة في وقت قصير، هذا وأن الأفراد الذين تزداد قدراتهم في الإحساس أو إدراك القصور في الموقف تكون قدراتهم في الخوض في غمار الأمور كبيرة جدا من أجل إيجاد الحلول ويكون إبداعهم خلاق.

وينظر الزند والشنطاوي إلى الإحساس بالمشكلة تمثل القدرة على إدراك مواطن الضعف والفجوات والنقص في المواقف المثيرة، وأنها تمثل قدرة الفرد المبدع في تحديد العديد من المشكلات في موقف واحد، والتي هي في نفس الوقت لا يشاهد الآخرون وجود مشكلة، بحيث يحس بالمشكلة إحساسا مرهفا، وأن هنالك حاجة للتغيير ووضع حلول للمشكلة، وهنا يظهر دور المبدع وإمكاناته ومساهمته في التطوير والإبداع المستمر.

هـ. التفصيل

تتضمن مهارة التفصيل إضافة جزء معين من التفاصيل لغرض سد الفجوات أو التحسين بهدف إكمال العملية الإبداعية، وهذه المهارة هي نتيجة تجسد أفكار الأفراد المتعاونين، أو قد تتضمن إضافة التفاصيل السياقية اللازمة لكي تجعل العمل شيء حقيقي، أو تجعله ممتع من الناحية الجمالية، وبدون التفاصيل لن يستطيع الآخرون من رؤية الإمكانيات

¹ هناء نصر الله خميس الحمداني، محمد عيدان الخزرجي، مرجع سابق، ص213.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للأداء الإبداعي

الكاملة (للإلهام الإبداعي)، ويعد التفصيل من أسهل مهارات الإبداع، وتتضمن إضافة التفاصيل إلى تغير شكل أو تحويل منتج أو عملية إلى شكل أفضل وجديد.

وتعبر التفاصيل عن قدرات الفرد المبدع في إضافة أو تعديل فكرة معينة، ووضع بعض التفاصيل (تجملات)، أو يتناول موضوع أو عمل معين أو فكرة ومن ثم يحدد تفاصيله، أو قد يقوم الفرد بتناول فكرة بسيطة لموقف معين ثم يعمل على توسعة هذه الفكرة والخروج بعمل مبدع. كما يرى البعض الآخر التفاصيل على أنها المبالغة في تفصيل الموقف أو الفكرة من خلال توضيح تفاصيلها بكل دقة من أجل جعلها أكثر جمالية وفائدة.¹

¹ محسن عبد الأمير عطية الطائي، مرجع سابق، ص 80.

المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية والعوامل المؤثرة على الإبداع

2-2-1- مراحل العملية الإبداعية

إن ممارسة عملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجراها في أي مكان وفي ظل أي ظروف، طالما تتضمن نتيجة هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وتوليدها، إضافة إلى واقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع، وهذه هي الجوانب المحسوسة والملموسة، بينما ما زال فهم عملية الإبداع ومراحلها من أكثر القضايا الخلافية بين التربويين وعلماء النفس وطرائق التدريس، ويذكر والاس وماركسبري **Wallas & Marksberry** أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباعدة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة، وتمر بمراحل أربع هي:¹

أ. مرحلة الإعداد أو التحضير

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصور مختلفة بطرق تحدد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل لمشكلة. وتتمثل هذه المرحلة في إعداد البيئة المثالية والأفراد في المؤسسة للعملية الإبداعية، وذلك بإيجاد المناخ المناسب، وتداول وتناقل المعلومات، وتوفيرها بسهولة، والتشارك فيما بين الأفراد وداخل الفرق في الأطر العامة، وفي وضع الأهداف، وتحدث هذه العملية عند الانتهاء من عملية التحضير من مهمة معينة، أو الانتقال إلى مهمة جديدة، وتبدأ عندما يبدأ الأفراد أو الفرق بالاندماج مع المشكلة، ويبدأ جمع المعلومات عندما يصبح الجهد المبذول مشتركاً.

وكذلك من الضروري أن يوفر النظام المؤسسي سهولة انتقال المعلومات واسترجاعها، من خلال توفير أجهزة الحواسيب الفردية، ولوحات الإعلانات، وتسهيل الوصول لأي معلومة ضرورية للعمل، أو حول المشكلة التي تحتاج إلى وضع الحلول الإبداعية، وكذلك التعاون والتشارك بين الأفراد، وتوفير الخصوصية الشخصية، وغيرها من الصفات المشجعة للإبداع.

ب. مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار)

مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً، شعورياً ولا شعورياً، وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة. كما تتميز هذه

¹ محمد جاسم محمد ولي العبيدي، ألاء محمد جاسم، أعربي الشيباني، (2010)، "الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع"، ط 1، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 61-62.

المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ، التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

ج. مرحلة الإشراق (أو الإلهام)

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع (Creative Flash) أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع. وتمتاز هذه المرحلة باللحظية أو المفاجئة في الحدوث، ويعبر عنها عند بعض الأشخاص بتعبيرات مميزة مثل (أها، وجت الحل، جاءني فكرة)، ويصف هذه الحالة مثل وميض الضوء (Lumière clignotante)، أو مثل الشعور عند الفوز والتغلب على شيء، وتعرف بأنها الفرق بين ما يقوم به المبدع وما يقوم به أي شخص آخر، وهي المرحلة التي يقوم بها الشخص بترتيب أفكاره، وبما يسمح للوصول إلى الترتيب الأمثل، وتندفق هذه الأفكار إلى العقل الظاهر للتعبير عنها بعد فترة السكون، وانشغال العقل الباطن بالتفكير.

د. مرحلة التحقيق (أو إعادة النظر)

تمثل هذه المرحلة آخر مراحل التفكير الإبداعي وتتضمن المادة الخام وهي الحل الناتج عن البحث والاستبصار الذي يكون في طوره النهائي، ففي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة)، بمعنى يتوجب على الفرد أن يتأكد من صلاحية الحل من خلال الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة، أي تنفيذها عملياً للتحقق من مدى صحتها أو عدمه وإمكانية تحقيقها. وتخضع هذه المرحلة للقوانين والأسس والمبادئ المنطقية، التي يتم فيها اختبار الحلول وتقويم الأفكار المنتجة، وإعادة فحص محتواها والنظر في مدى تماشيها مع قوانين المنطق العقلي، ومدى صلاحيتها للعمل أو التنفيذ.

ويمكن تقسيم مراحل العملية الإبداعية من وجهة نظر دوبراين A.J.Dubrin كالتالي:¹

❖ **إيجاد المشكلة:** حيث يكتشف الفرد أن شيئاً ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه، أو أنه يسبب اضطراباً أو إزعاجاً لا بد من معالجته.

❖ **الانغمار:** في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغموراً فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة، ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص38.

❖ **الحضانة:** بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط، وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة، وبينما المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات، فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع في نمط له دلالة ومعنى.

❖ **التبصر:** وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضاً، قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.

وفي ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وهو نتيجة لأربع مراحل هي:¹

❖ **مرحلة التشبع:** وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها، والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.

❖ **التفكير العميق:** هو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها، ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها، وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

❖ **التأمل:** يمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

❖ **التحقق:** وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة، وتكييفها بصورة تلائم تلك الخصائص، وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

وفي نهاية المطاف لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على خطوات العملية الإبداعية أو مراحلها، وبالتالي فإن مراحل عملية الإبداع ليست خطوات جامدة ينبغي إتباعها بالتسلسل الجامد السابق الذكر. فمراحل عملية الإبداع مراحل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، وبالتالي فإن فكرة المراحل كما يراها بعض الناقدين هي فكرة تحليلية تعمل على تجزئة السلوك الإبداعي، أضف إلى ذلك يرفض بعض الباحثين استخدام كلمة مراحل أو أطوار، ويفضلون الحديث عن جوانب أو أوجه العملية الإبداعية. كما يرى بعض الباحثين في موضوع الإبداع اختصار مراحل عملية الإبداع إلى مرحلة واحدة هي لحظة الإشراق أو الإلهام (الخلق)، وبالتالي فإن دراسة الإبداع تكون أكثر فائدة في ضوء النتائج الإبداعية بدلا من عملية الإبداع.

2-2-2-2- العوامل المؤثرة على الأداء الإبداعي

إن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع وتؤيده، وتسخر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية، من أجل تنمية الإبداع وإظهاره للملأ، ويمكن أن نجمل المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي:

¹ سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، (2006)، "إدارة الإبداع والابتكار"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص44.

حدد النجار معوقات الإبداع التنظيمي في 8 معوقات رئيسية هي:¹

أ. **الدوافع:** تعرف بأنها عبارة عن شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة معينة. حيث أورد كالفن تايلور العوامل التي يرى أنها تدفع الفرد إلى الإبداع: حب الاستطلاع، الرغبة في التحقق، المثابرة الفكرية، الحاجة إلى التعامل مع الأمور المعقدة، الرغبة في التعامل مع المواقف الغامضة، الرغبة في السيطرة على المشكلة، الرغبة في الازدياد المعرفي، فعدم وجود الدافع إلى الإبداع يعتبر من معوقات الإبداع.

ب. **مقاومة التغيير:** تعرف بأنها ذلك السلوك الفردي أو الذي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول التي تؤدي إلى تغيير نمط العمل ومساره، فمؤسسات اليوم تعيش في عالم متغير فرضته عدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية، وهذا التغيير اوجب ضرورة وجود أفكار إبداعية تساعد المنظمات على إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، وبالرغم من ذلك فإنه من الاحتمالات الواردة غالبا مقاومة التغيير، وذلك لعدة أسباب والتي قد تمثل معوقات للإبداع أو التفكير الإبداعي في المنظمات، ومن الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي:

✓ **التمسك بالمألوف والخوف من المجهول:** حيث يميل الإنسان للمحافظة على المألوف، والمعروف هو الاطمئنان إليه لأنه يرى أن ذلك أكثر أمنا وسلامة من المواقف الجديدة والغامضة، والدخول في عالم المخاطرة.

✓ **العادات:** حيث يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك والعادات والتقاليد التي اعتادها، فكثير ما تكون عاداته في التفكير من أكبر العوائق أمام ذهنه، والتي تحول دون انبثاق أفكار جديدة.

✓ **الإدراك:** وهو تصورنا للناس والأشياء من حولنا، وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة الخارجية المحيطة بنا، حيث تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني التي نلصقها بالناس والأشياء. حيث أن مقاومة التغيير ربما تكون من أقوى العوامل التي تقف عائقا أمام طرح الأفكار الإبداعية في المنظمات، لأنه من خلال عملية التغيير يتم تحويل الفكرة الإبداعية إلى واقع ملموس ذي نفع بالنسبة للمنظمة، ومقاومة التغيير أو محاولة تعطيله أو منعه يعني مقاومة تبني الفكرة أو العملية الإبداعية وبالتالي وأدها في مهدها.

¹ أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، (2017)، " معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة "، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03،

ج. **العمل الجماعي:** يقول روشكا أن السمة المميزة لعصرنا الحاضر هي البحث العلمي ضمن فرق أو مجموعات، ولقد أصبح الأسلوب الجماعي لحل المشكلات مطلباً رئيسياً، لضمان نجاح المنظمات واستمرارها في أداء الدور المطلوب منها.

د. **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد العناصر الأساسية للنشاط البشري، تشترك مع العناصر الأخرى كالطاقة والمواد لتوفير الحاجات المادية، كما أنها تمثل جوهر النشاط الفكري للإنسان، فهي أساسية لعملية التعلم واكتساب المهارات الذهنية لممارسته الوظائف المختلفة في حياته، فالإنسان كفرد بحاجة إلى المعلومات تمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة في حياته بما يحقق أهدافه الشخصية.

هـ. **تحديد الأهداف:** تعرف الأهداف بأنها النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، فالمنظمات تستلزم وجود غرض يكون مقبولا بصفة عامة من أعضاء المنظمة، ولا بد للشخص أن يعرف ما الغرض قبل أن يوافق عليه، ولهذا فإن من الأمور الأساسية للعمل الإداري أن تثبت في أذهاننا اعتقاداً بوجود تحقيق لغرض مشترك.

و. **الخوف من الفشل:** ربما يكون من أكبر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهه، بحيث يجعل الشخص يميل إلى طرح الأفكار والآراء التي لا تبدو شاذة أو غريبة، وذلك من أجل المحافظة على صورته الذاتية وحمايتها حتى لا يكون محط سخرية من الآخرين، مع أن ارتكاب الخطأ شيء طبيعي في الحياة بل أنه يعتبر أسلوباً من أساليب التعلم التي قد يلجأ إليها الشخص، ما يحول بينه وبين طرح الأفكار الإبداعية لمواجهة المشكلات التي قد يتعرض إليها.

كما يتم تصنيف معوقات الإبداع إلى:¹

❖ **معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنموية، والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد، وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالبحث والتطوير الوطني، وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقر والتخلف.

❖ **معوقات اجتماعية:** وتتضمن العادات والتقاليد، قيم، أعراف المجتمع والنظام الثقافي.

❖ **معوقات تنظيمية:** وهي الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة، ويمكن أن تقف عائقاً أمام عملية الإبداع، فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون عائقاً لعملية الإبداع، وأيضاً وجود القيادات الإدارية المتسلطة.

¹ أسماء ريمي، رحمة غضبان، مرجع سابق، ص 103-104.

❖ **معوقات شخصية:** وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفسولوجي، والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقا لعملية الإبداع، وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبت إبداع الفرد وتحد من إمكانياته وإبداعاته في المنظمة، وكذلك ضعف الانتماء أو الولاء التنظيمي، أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين أو الزملاء.

❖ **معوقات مالية:** حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين، وهو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من منظمات الأعمال، لأن كثيرا من المنظمات المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية.¹

¹ أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، مرجع سابق، ص 104.

المطلب الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع

أظهرت دراسة سابقة أجراها **Huo.W** وآخرون (2020) على شركات الفحم الصينية، أن التزام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية يعزز الإبداع، من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتشير النتائج إلى أن الالتزام بإدارة الموارد البشرية الخضراء له تأثير غير مباشر على الابتكار الأخضر في الشركة. وتشمل إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما عرفها **Carollo و Guerci** (2015)، دورة عمل الموظف بأكملها، بما في ذلك الحوافز والتعليم والتدريب .

وتساهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التدريب الأخضر والرواتب الخضراء والتوظيف الأخضر، في تحسين المهارات البيئية للموظفين، ورفع مستوى تحفيزهم، وتعزيز توافقهم مع قيم الشركة، وبالتالي تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء ثقافة الابتكار الأخضر، مما يحسن الأداء البيئي والتنظيمي على حد سواء.

وحسب **Malik** وآخرون (2021)، تشجع المنظمات الابتكار الأخضر بين العاملين بهدف الحد من التلوث وتحقيق النمو المستدام. وقد هدفت دراستهم إلى بحث تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر لدى الموظفين. ولأجل اختبار الفرضيات التي وضعوها، قاموا بجمع البيانات من 437 شخصا يعملون في قطاعات باكستانية متنوعة، وعليه أظهرت النتائج أن لإدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيرا إيجابيا وهاما على الإبداع الأخضر.

أضف إلى ذلك أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تجمع بين الإدارة البيئية وممارسات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين الأداء، من خلال تشجيع التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والمكافآت الصديقة للبيئة، وتنمية ثقافة خضراء، ومواءمة أهداف الاستدامة الشخصية والتنظيمية، بحيث تمكن هذه المواءمة الأفراد من ربط أهدافهم البيئية الشخصية والتنظيمية، مما يعزز الإبداع الأخضر.

ومن جهة أخرى هدفت دراسة قام بها **Munawar** وآخرون (2022) إلى بحث التفاعل بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر في قطاع الفنادق، مع التركيز على دور رأس المال البشري الأخضر والمعرفة البيئية كوسيط، بالإضافة إلى تأثير الاهتمامات البيئية لدى الإدارة¹.

وقد كشفت الدراسة، التي شملت 209 مشاركين من مختلف المستويات الوظيفية في عدة سلاسل فنادق في باكستان، أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم إيجابا في تعزيز الإبداع الأخضر في المؤسسات، فالشركات التي تعزز

¹ Wong Mei Jia, Eta Wahab, (2025), " The Relationship Between Green HRM and Employee Green Creativity among Employees in Manufacturing Sector ", RESEARCH IN MANAGEMENT OF TECHNOLOGY AND BUSINESS, Vol 06, N° 01, p231.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للأداء الإبداعي

الوعي البيئي في ثقافة عملها، من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء على سبيل المثال، ترسخ صورة إيجابية لدى الموظفين والجهات الخارجية، كما أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يشجع على تبني سلوكيات صديقة للبيئة، مما يزيد من الإبداع الأخضر.

وفي دراسة أخرى قام بها كلا **Wong Mei Jia** و **Eta Wahab** (2025)، هدف هذا البحث في المقام الأول إلى تحديد مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء بين موظفي قطاع التصنيع، وقد أشارت النتائج إلى مستوى عالٍ من إدارة الموارد البشرية الخضراء بين موظفي هذا القطاع، وقد تم تطبيق أساليب التدريب الأخضر، وتقييمات الأداء الخضراء، وأنظمة المكافآت الخضراء على نطاق واسع. وتتفق هذه النتائج مع دراسة **Malik** وآخرون (2021)، الذين أكدوا على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية المنظمة في ضمان الاستدامة ومشاركة الموظفين. كما أشار **Jabbour** و **Renwick** (2018) إلى دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في مواءمة الاستراتيجيات مع الأهداف البيئية، وفي هذا السياق أولت شركات التصنيع في **سيلانغور** أولوية لإدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز الأداء التنظيمي والاستدامة البيئية، وتؤكد هذه النتيجة على الدعوات المتزايدة لدمج المبادرات الخضراء ضمن سياسات الموارد البشرية.¹

كما هدف هذا البحث في مرحلته الثانية، إلى تحديد مستوى الإبداع البيئي لدى موظفي قطاع التصنيع، وقد أظهر التحليل مستوى عالياً من هذا الإبداع، وقد برز أداء الموظفين في جوانب الدافعية والتفكير والسلوك والنتائج الإبداعية البيئية. وتؤكد هذه النتائج ما ذكره **Maitlo** وآخرون (2022) من أن بيئات العمل الداعمة تسهم في تمكين الموظفين لأغراض الابتكار البيئي، وبالتالي ربط دافعتهم الذاتية بإيجاد حلول فعالة. كما أكد **طه وعباس** (2023) أن الإبداع البيئي يشكل جسراً يربط بين الأخلاقيات البيئية والمكافآت التنافسية داخل المؤسسات، فهو لا يشجع ثقافة الابتكار فحسب، بل يحسن أيضاً أداء المؤسسات وكفاءتها في استخدام الموارد لتحقيق الاستدامة الشاملة، ويشير المستوى العالي من الإبداع الذي أظهره الموظفون إلى فعالية الممارسات التنظيمية، في دعم الابتكار البيئي لتحقيق نتائج استدامة أفضل في قطاع التصنيع.

وهدف هذا البحث في جزئه الثالث، إلى تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر لدى موظفي قطاع التصنيع، وقد أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة قوية وإيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر لدى الموظفين. وتؤكد هذه النتائج أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، كالتدريب الأخضر والمكافآت

¹ op.cit.

الخضراء، يرتبط ارتباطا وثيقا بتطوير قوة عاملة خضراء مستدامة ومبدعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Huo وآخرون التي أجريت على شركات الفحم الصينية، والتي وجدت أن التزام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية يعزز الإبداع الأخضر من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء. ويرى Song (2021) ووفقا لنظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، تسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في خلق بيئة خضراء من خلال تشجيع المعرفة الخضراء والسلوكيات الإبداعية، وتجمع إدارة الموارد البشرية الخضراء بين الإدارة البيئية وممارسات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين الأداء من خلال تشجيع التوظيف الأخضر والتدريب وإدارة الأداء والمكافآت، وتنمية ثقافة خضراء، ومواءمة أهداف الاستدامة الشخصية والتنظيمية وهذا ما أكدته كل من : (Roscoe, 2019/Tang et al, 2018/Chen&Boiral, 2020/Ghouri, 2020).

تكشف هذه النتائج مجتمعة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع البيئي لدى الموظفين، ويعزز توافق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة موثوقيتها، من خلال إظهار الصلة الوثيقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع البيئي لدى الموظفين، كما تسهم هذه الدراسة البحثية في فهم أوسع لكيفية استفادة المؤسسات من استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق أهدافها البيئية والابتكارية على حد سواء.¹

وبناء على ما سبق من دراسات، نستنتج أنه توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع لدى الموظفين.

¹ op.cit.

خلاصة:

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريته بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي، من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة بها.

ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية وغيرها، وقد أكد العديد من الباحثين والكتاب على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية، وأن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع وقد أصبح الإبداع أمرا ضروريا وحيويا للمنظمة، وليس مجرد ترفا أو أمرا ثانويا مما له من تأثير على أداء المنظمة بصفة عامة وأداء عمالها بصفة خاصة، وهذا ما سنحاول تأكيده أو رفضه من خلال دراسة حالة مخبر INPHA-MEDIS - ولاية الطارف -

الفصل الثالث: دراسة
ميدانية لمؤسسة
INPHA-MEDIS
بولاية الطارف

تمهيد:

تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضرء من أهم الاستراتيجيات التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى تعظيم كفاءة العنصر البشري بما يخدم أبعاد الاستدامة، وبما أن مخرجات مخابر INPHA-MEDIS من الأدوية والمستحضرات الصيدلانية تعتبر من بين أهم المنتجات الحيوية التي يتزايد الطلب عليها لكونها ضرورية في حياة الأفراد وكافة المجتمع، فإن على المؤسسة ألا تكتفي بجودة المنتج فحسب بل عليها أن تهتم بكيفية تطوير الأداء الإبداعي لطواقمها لضمان ابتكار حلول إنتاجية صديقة للبيئة.

وبهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تتمثل في:

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج.

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف

المطلب الأول: نشأة وتقديم مؤسسة INPHA-MEDIS

3-1-1-1- نشأة مؤسسة INPHA-MEDIS

تأسست مؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف عام 1995 وذلك بمبادرة من مجموعة من الأطباء والمختصين في مجال الرعاية الصحية، وقد جاء إنشاء هذه المؤسسة استجابة لحاجة المنطقة لخدمات طبية عالية الجودة وذات تكلفة مناسبة. ومنذ تأسيسها تطورت مؤسسة INPHA-MEDIS بشكل كبير وأصبحت واحدة من المؤسسة الطبية الرائدة في المنطقة التي تعمل على توفير خدمات ومنتجات صحية عالية الجودة للمرضى في منطقة الطارف والمناطق المجاورة.

تغطي المؤسسة مساحة كبيرة جدا تبلغ 10000 متر مربع في المجموع، بما في ذلك 3000 متر مربع التي تحتلها ورشة الإنتاج، 300 متر مربع لكل معمل بمساحة 1500 م² بمساحة تخزين 6 مليون زجاجة / سنة مقابل شراب و 100 مليون علبة / السنة للأجهزة اللوحية: هذه هي طاقات الإنتاج الحالية مقبولة.

نشأة مخبر INPHA-MEDIS على عدة مراحل تتمثل فيما يلي:¹

- في سنة 1995 تأسس هذا المختبر بناء على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من الحقبة الاستعمارية في مجال الخدمات والمنتجات الصحية، وتتمثل هذه الهياكل في مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين وإنتاج الأدوية، حيث لم يترك الاستعمار بعد خروجه أي صناعة صيدلانية في الجزائر؛
- في سنة 1996 عهدت الدولة للصيدلية المركزية مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وهذا بناء على أمر رئاسي أوكلها هذه المهام؛
- في سنة 1998 صارت INPHA-MEDIS مؤسسة اقتصادية مستقلة تقيم بصناعة وإنتاج الأدوية والمضادات الحيوية، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية؛
- في سنة 1999 سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة، بمشاركة INPHA-MEDIS في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي سواء بإنشاء مؤسسات جديدة أو فروع تابعة لها، وقد

¹ بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف.

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية لمؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف

تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لها، حيث تحملت الدولة ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي للمؤسسات القطاع العام؛

- في سنة 2005 بدأ بالإنتاج حيث كان هدفها هو أن تصبح معمل رائد على المستوى الإقليمية والوطنية أثناء الحفر السوق الدولية.

3-1-1-2-تقديم المؤسسة INPHA-MEDIS

إن مخابر INPHA-MEDIS هي مؤسسة مساهمة برأسمال قدره 1.320.000.000 دينار جزائري، تبلغ مساحتها 10000 متر مربع، يقع في سيدي قاسي بن مهدي -الطارف- ومقره الرئيسي في عنابة وهو متخصص في صناعة الأدوية تحتوي مخابر INPHA-MEDIS على مرافق ومعدات إنتاج مقسمة إلى ثلاثة أقسام:¹

- قسم تصنيع الأشكال السائلة (شراب ومحاليل الشرب)؛
- قسم التصنيع مخصص للأشكال الجافة (كبسولات وأقراص)؛
- قسم خاص لتغليف المنتجات المعقمة القابلة للحقن.

وبناء على الوثائق المتحصل عليها من مخابر INPHA-MEDIS مصلحة الموارد البشرية تبني لنا أن مجمع INPHA-MEDIS عبارة عن مخبر تابع للقطاع الخاص يقوم بمجموعة من الأنشطة في مجال الصناعة الصيدلانية. كما تشري هذه الوثائق إلى أنها شركة مساهمة، تغطي الشركة مساحة كبرى تبلغ 10000 متر مربع. تقع في (الطريق الوطني رقم 44) بن مهدي -الطارف-، تم إنشاؤها من قبل الدكتور "هابس سالم محمد أنور" لكنه لم يبدأ الإنتاج حتى عام 2005، تشارك مخابر INPHA-MEDIS مع المخابر المتوسطة (المخرب التونسي) من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة حصتها في السوق المحلية ودمج المخبر في السوق الإقليمية؛
- نقل التكنولوجيا واكتساب المعرفة؛
- توسيع نطاق الإنتاج قريبا بفضل شراكتها مع " MEDIS " وتحسين جودته بأسعار تنافسية.

¹ بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة INPHA-MEDIS

3-1-2-1 أهداف مؤسسة INPHA-MEDIS

يطمح مجمع INPHA-MEDIS الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:¹

- تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء، حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات، كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته وضمان ديمومته؛
- طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لاسيما من حيث السلامة، الأمن، الفعالية وإرضاء المستهلك؛
- تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر؛
- منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي والعمل على تحقيق الأمن الدوائي محليا؛
- البحث عن الإرضاء الكلي للزبون، وهذا من خلال تنويع تشكيلة المنتجات وتحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة؛
- تطوير التحالف الاستراتيجي من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية؛
- ضمان استمرارية المجمع عن طريق الرفع من حصته السوقية الوطنية، والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن.

3-1-2-2 مهام شركة INPHA-MEDIS

تتمثل مهام شركة INPHA-MEDIS فيما يلي:²

أولاً: البحث والتطوير

- إجراء أبحاث لتطوير وتحسين منتجات الأدوية؛
- دراسة الاحتياجات السوقية والتوجهات الطبية لتلبية احتياجات المستهلكين؛
- ضمان الامتثال للمعايير الوطنية والدولية في تطوير المنتجات.

ثانياً: الإنتاج والتصنيع

¹ بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف.

² نفس المرجع السابق.

- تصنيع الأدوية وفقا للمعايير الصحية والجودة المطلوبة؛
- إدارة سلسلة التوريد والمخزون لضمان توفر المنتجات بشكل مستمر؛
- تحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة والجودة.

ثالثا: مراقبة الجودة

- إجراء اختبارات الجودة والفحوصات المطلوبة على المنتجات؛
- المراقبة المستمرة لعمليات الإنتاج لضمان الامتثال للمعايير؛
- معالجة أي مشاكل جودة وتحسين العمليات بناء على التحليل والتقييم.

رابعا: التسويق والمبيعات

- وضع استراتيجيات التسويق لتعزيز وتسويق منتجات الشركة؛
- بناء علاقات مع المستهلكين والمؤسسات الطبية والموزعين؛
- تنفيذ حملات ترويجية وإعلانية لزيادة الوعي بالمنتجات وزيادة المبيعات.

خامسا: شؤون التسجيل والتنظيم

- التعامل مع الجهات الحكومية والمنظمات الصحية للحصول على التراخيص والتصاريح اللازمة؛
- الالتزام بالتشريعات والتنظيمات الصحية في تسجيل وتسويق المنتجات.

سادسا: البحوث السريرية

- إجراء الدراسات السريرية لتقييم فعالية وسلامة المنتجات الجديدة؛
- التعاون مع المؤسسات الطبية والباحثين لإجراء البحوث السريرية.

سابعا: خدمة العملاء

- توفير دعم ومساعدة للعملاء فيما يتعلق بالمنتجات والطلبات؛
- استجابة للاستفسارات والشكاوى وحل المشاكل بفعالية.¹

¹ بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة INPHA-MEDIS

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة INPHA-MEDIS من عدة أقسام وتشمل:¹

أولاً: المدير العام

يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه:

- تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات المتبعة؛
- تمثيل المجمع داخليا وخارجيا؛
- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، حيث هذا المجلس يتكون من تسعة أعضاء، ومن مهامه معالجة الأمور التالية:
- أنشطة المجمع في نهاية السنة؛
- مخطط السنة الحالية والقادمة؛
- تنظيم المجمع ونشاطات التحالف الاستراتيجي.

ثانياً: الأمين العام

يمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

ثالثاً: مركز البحث والتطوير

يتم فيه ما يلي:

- إجراء أبحاث لتطوير وتحسين منتجات الأدوية؛
- دراسة الاحتياجات السوقية والتوجهات الطبية لتلبية احتياجات المستهلكين؛
- ضمان الامتثال للمعايير الوطنية والدولية في تطوير المنتجات.

رابعاً: المديريات

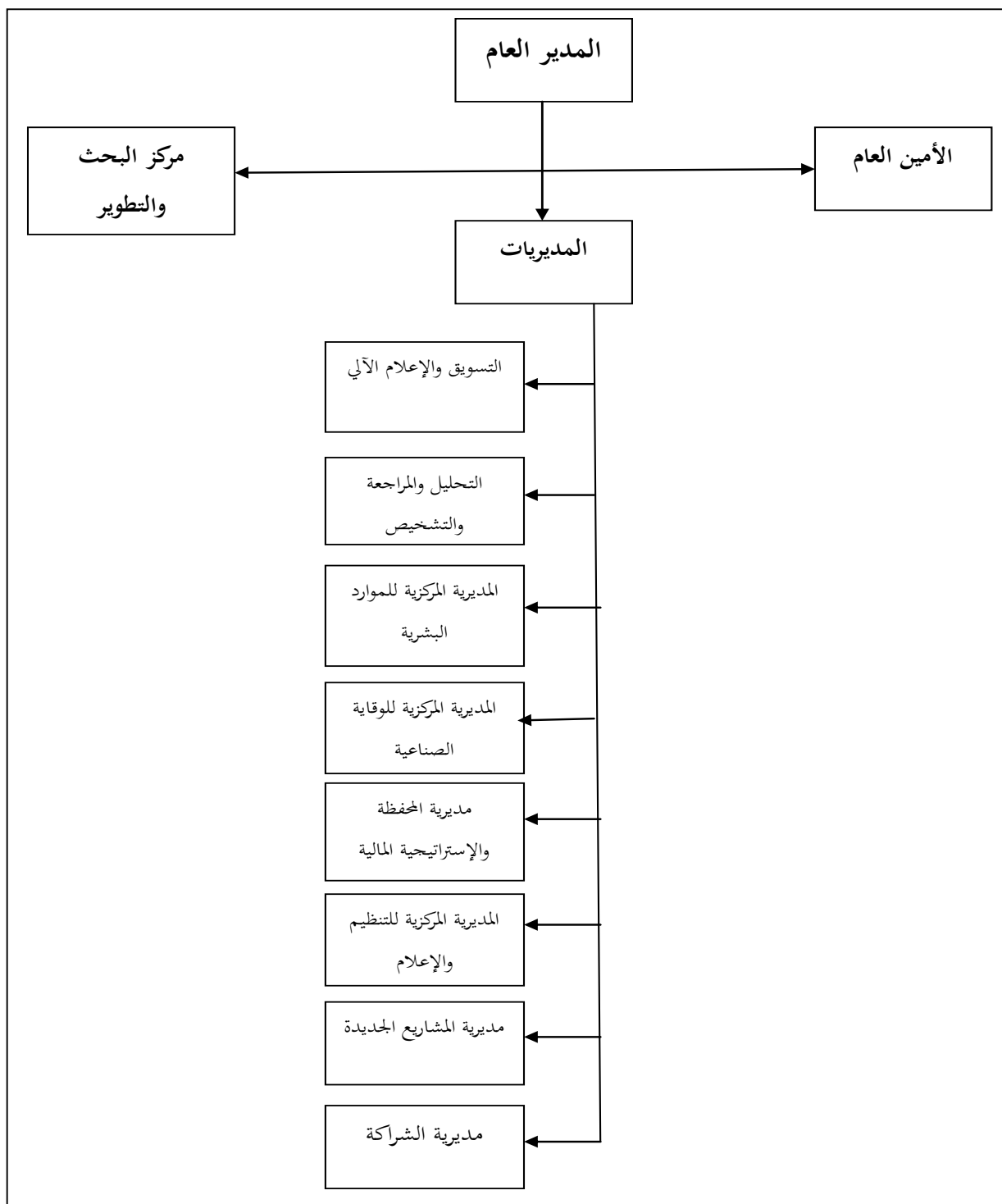
وتشمل على ما يلي:

- مديرية التحليل والمراجعة: من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.
- المديرية المركزية للموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وتنظيم العمل وفقاً للقرارات والاستراتيجية المحددة.
- مديرية المحفظة والاستراتيجية المالية: تقوم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي وكذا ببحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل، والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع.

¹ بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة INPHA-Médis بولاية الطارف.

- **المديرية المركزية للتنظيم والإعلام:** تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم، وضمان تصور للتنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها، وتطوير نظم التسيير بالمجمع، كما تضمن إعداد خطط الإعلام الآلي ودراسة حاجات الوحدات والمصانع الإنتاجية.
 - **مديرية التسويق والإعلام الطبي:** تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الاتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية تسويقية جيدة، والقيام بدراسات للسوق، والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن.
 - **المديرية المركزية للوقاية الصناعية:** تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.
 - **مديرية الشراكة والتنمية الصناعية:** تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية التحالفات الإستراتيجية مع المخابر العالمية، بهدف رفع مستوى المجمع وتعزيز مكانته بين المؤسسات العالمية.
 - **مديرية المشاريع الجديدة:** تتكفل هذه المديرية بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى الخطط لتأهيل مصانع الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها.
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف مؤسسة INPHA-MEDIS

شكل رقم(1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة INPHA-MEDIS



المصدر: بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج

يتناول هذا المبحث توضيحا شاملا للإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة الميدانية، بدءا من تحديد المنهج المتبع ومصادر جمع البيانات، مروراً بتصنيف مجتمع وعينة الدراسة وأداتها المستخدمة. كما يستعرض المبحث تفريغاً وتحليلاً إحصائياً للنتائج المتوصل إليها، تمهيدا لتفسيرها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المطلب توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

3-2-1- منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

1. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والمتمثلة في التعرف على "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر في تعزيز الأداء الإبداعي بمؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف"، تم الاعتماد على التكامل بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي:

❖ **المنهج الوصفي:** جرى توظيفه لتحديد الإطار النظري للمتغيرات، وتوصيف واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضر (كالتوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) ومستوى الأداء الإبداعي داخل المؤسسة محل الدراسة.

❖ **المنهج التحليلي:** استخدم لمعالجة البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً، بهدف قياس طبيعة وحجم الأثر الذي تحدثه هذه الممارسات الخضر في تعزيز وتطوير الأداء الإبداعي للعاملين، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

2. مصادر وأدوات جمع البيانات

استلزم إنجاز الجانب التطبيقي لهذه الدراسة الاعتماد على حزمة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، والتي تنقسم إلى مصدرين أساسيين:

أ. المصادر الثانوية (النظرية):

تمثلت في مسح الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع "الإدارة الخضراء" و"الأداء الإبداعي"، بمختلف أشكالها ك (الكتب العلمية، الأطروحات والمذكرات الأكاديمية، المقالات المنشورة في المجلات العلمية، وأعمال الملتقيات والمؤتمرات). هدفت هذه الخطوة إلى بناء خلفية معرفية رصينة ومؤصلة علمياً، ساهمت بشكل مباشر في تصميم أداة الدراسة الميدانية وتحديد محاورها.

ب. المصادر الأولية (الميدانية):

تم استقاء البيانات الأولية مباشرة من بيئة مؤسسة INPHA-MEDIS بالطارف، بالاعتماد على الأدوات التالية:

- ❖ **الاستبيان (الاستمارة):** صممت كأداة رئيسية للدراسة الميدانية في ضوء متغيرات البحث. حيث قسمت الاستمارة إلى محورين رئيسيين، الأول يقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والثاني يقيس أبعاد الأداء الإبداعي، ووجهت لعينة من العاملين بالمؤسسة لاستطلاع آرائهم.
- ❖ **الوثائق والسجلات الرسمية:** اعتمد عليها كأداة مكملية ومساندة، حيث تم الاطلاع على التقارير الداخلية للمؤسسة، لدعم التحليل الميداني.
- ❖ **الملاحظة:** وظفت لتعزيز دقة البيانات المجمعة ومطابقتها بالواقع الفعلي، ورصد مدى اهتمام المؤسسة بالثقافة البيئية والخضراء في محيط العمل اليومي، مما يضيف موثوقية أكبر على النتائج.

3. حدود الدراسة:

- ❖ **الحدود المكانية:** تم حصر الدراسة الميدانية في مخابر INPHA-MEDIS الواقعة بولاية الطارف.
- ❖ **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى شهر ماي 2026.
- ❖ **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على البحث في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تعزيز الأداء الإبداعي.
- ❖ **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة عمال وإطارات مؤسسة INPHA-MEDIS بمختلف فئاتهم العمرية ومستوياتهم الوظيفية والتعليمية.

3-2-1-2- مجتمعة وعينة الدراسة

1. مجتمعة الدراسة

يقصد بمجتمعة الدراسة المجموعة الكلية من العناصر والمفردات التي تركز عليها الدراسة، حيث تشكل مجتمعة هذه الدراسة من جميع موظفي وعمال مؤسسة "INPHA-MEDIS" لصناعة الأدوية بولاية الطارف.

2. عينة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على أسلوب المعاينة (العينة) بدلا من أسلوب الحصر الشامل، وذلك لعدة أسباب علمية وعملية أبرزها:

- ✓ كبر وضخامة مجتمعة الدراسة، وبالتالي صعوبة استقصاء واستبار جميع أفراد مجتمعة البحث الأصلي؛
- ✓ محددات وضغوطات الوقت والجهد، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية المتاحة للباحث.

وبناء على ذلك، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي وعمال المؤسسة لتمثيل المجتمع الأصلي، حيث تم توزيع 38 استبياناً على أفراد العينة في مختلف المصالح والأقسام، وتم استرجاعها جميعاً بنسبة استجابة بلغت 100%. وبذلك تمثلت العينة النهائية الخاضعة للتحليل الإحصائي في 38 مفردة.

3-2-1-3- المعالجة الإحصائية للدراسة

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وتتمثل في:
- ✓ الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية وذلك من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
 - ✓ معامل الفا كرونباخ من أجل قياس ثبات الاستبيان؛
 - ✓ الوسط الحسابي: من أجل ترتيب العبارات ومعرفة درجة أهميتها؛
 - ✓ الانحراف المعياري: لقياس تشتت الإجابات حول الفقرات؛
 - ✓ معامل الارتباط Person لدراسة الارتباط بين كل عبارة ومحورها، والارتباط بين متغيرات الدراسة؛
 - ✓ اختبار T test من أجل توضيح أهمية الأبعاد وتأثيراتها على المؤسسة.

2. وصف أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة بما يتناسب مع أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد احتوى الاستبيان في صورته النهائية على جزأين رئيسيين مفسرين كالتالي:

- **الجزء الأول (البيانات الديمغرافية والشخصية):** تشمل الخصائص العامة للأفراد المبحوثين (الموظفين)، وتضمن خمسة (05) أسئلة محورية هي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية في المؤسسة، والمستوى الوظيفي.
- **الجزء الثاني (محاور الدراسة الأساسية):** وانقسم إلى محورين متكاملين يضم كل منهما (24) عبارة، وبإجمالي (48) عبارة للاستبيان ككل:

✓ **المحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء):** ويتكون من (24) عبارة موزعة على خمسة أبعاد فرعية هي: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر، وإدارة الصحة والسلامة الخضراء).

✓ **المحور الثاني (الأداء الإبداعي):** ويتكون من (24) عبارة موزعة على خمسة أبعاد فرعية هي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والتفاصيل).

تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة وتحديد درجة موافقتهم على العبارات المطروحة، نظرا لشيوعه وصلاحيته العالية في الدراسات الإنسانية والاجتماعية. ويمثل الجدول التالي الأوزان الممنوحة لكل استجابة:

جدول رقم (1): درجات ومستويات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

لأجل التعليق على النتائج وتحديد مستوى إجابات المبحوثين عند حساب المتوسطات الحسابية، تم الاعتماد على المدى الحسابي للاستجابات وتوزيعها على خمسة مستويات متساوية الطول بناءً على القاعدة الإحصائية التالية:

$$\text{حيث طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

وعليه، تم تحديد مجالات اتخاذ القرار وتفسير المتوسطات الحسابية وفق المستويات الخمسة الموضحة في الجدول أدناه:

المجال	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

❖ قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة. ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات النموذج.

جدول رقم (2): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	24	0.876
الأداء الابداعي	24	0.808
معامل ألفا كرونباخ الكلي	48	0.885

يلاحظ من خلال الجدول أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ للمتغيرات والأداة ككل جاءت مرتفعة وتتراوح ما بين 0.808 و 0.876، بناء على هذه النتائج، فإن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها وتأهيلها التام للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها في تحليل الفرضيات.

❖ قياس الاتساق الداخلي للاستبيان

أ. محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الجدول رقم (3): ارتباط عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.664**
02	0.525**
03	0.325**
04	0.552**
05	0.723**
التوظيف الأخضر	
06	0.624**
07	0.678**
08	0.483**
09	0.110
10	0.238
11	0.391**
التدريب والتطوير الأخضر	
12	0.109
13	0.291
14	0.412**
15	0.274
16	0.758**
تقييم الاداء الاخضر	
17	0.780**
18	0.795**
19	0.770
20	0.427**
التحفيز الأخضر	
21	0.401*
22	0.596**

0.706**	23
0.232	24
إدارة الصحة والسلامة الخضراء	

يتبين من القراءة التفصيلية للجدول أن غالبية عبارات الاستبيان قد حققت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستويي المعنوية 0.01 و 0.05، حيث انحصرت معاملات الارتباط الدالة بين حد أدنى بلغ 0.325 للعبارة الثالثة، وحد أعلى بلغ 0.795 للعبارة الثامنة عشرة. وتؤكد هذه النتائج أن الأداة تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد في معظم فقراتها، مما يضمن أن العبارات الدالة تقيس بدقة ما وضعت لقياسه وتتكامل في بناء المحاور الأساسية للدراسة.

ب. محور الأداء الإبداعي

جدول رقم (4): ارتباط عبارات محور الأداء الإبداعي

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.340**
02	0.386**
03	0.452**
04	0.409**
الأصالة	
05	0.606**
06	0.217
07	0.539**
08	0.657**
09	0.722**
الطلاقة	
10	0.449**
11	0.532**
12	0.534**
13	0.434**
14	0.338*
المرونة	
15	0.532**

0.534**	16
0.434**	17
0.383*	18
0.254**	19
الحساسية للمشكلات	
0.524**	20
0.165	21
0.432**	22
0.203	23
0.442**	24
التفاصيل	

يتبين من القراءة الفاحصة للجدول أن الأغلبية الساحقة من عبارات مقياس الأداء الإبداعي قد حققت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستويي الدلالة 0.01 و 0.05 وقد انحصرت معاملات الارتباط الدالة إحصائيا بين حد أدنى بلغ 0.254 للعبرة التاسعة عشرة، وحد أعلى بلغ 0.722 للعبرة التاسعة. وتؤكد هذه المؤشرات الرقمية أن المقياس يتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع وجيد جدا، مما يدل على تماسك العبارات وقدرتها العالية على قياس أبعاد الأداء الإبداعي المستهدفة في هذه الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، يخصص هذا المبحث لوصف وتحليل محاور أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث يستهل العمل بتشخيص الخصائص الديمغرافية والشخصية للمبحوثين، ليتناول بعدها بالدراسة والتحليل الإحصائي واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل، ومستوى الأداء الإبداعي كمتغير تابع.

3-2-2-1-تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	22	57.9
	أنثى	16	42.1
المجموع			
السن	أقل من 30 سنة	08	21.1
	30-35 سنة	07	18.4
	36-40 سنة	03	7.9
	41-45 سنة	06	15.8
	46-50 سنة	08	21.1
	أكبر من 50 سنة	06	15.8
المجموع			
المستوى التعليمي	متوسط	04	10.5
	ثانوي	14	36.8
	جامعي	11	28.9
	ما بعد التدرج	03	7.9
	تكوين مهني	06	15.8
المجموع			
الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	26.3
	5-10 سنوات	08	21.1
	10-15 سنة	05	13.2
	أكثر من 15 سنة	15	39.5
المجموع			
المجموع			

00	00	مدير	الوظيفة
2.6	01	نائب مدير	
18.4	07	رئيس قسم	
78.9	30	موظف	
100	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. ويهدف هذا الوصف الإحصائي إلى تشخيص الخصائص العامة للمبحوثين، لمعرفة مدى تنوعهم وخلفياتهم، باعتبارهم المحور الأساسي لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمصدر الحقيقي لتوليد الأداء الإبداعي في البيئة محل الدراسة، حيث تبين ما يلي:

1. متغير الجنس:

يتبين من خلال المؤشرات الرقمية الخاصة بمتغير الجنس أن فئة الذكور تمثل النسبة الأكبر في عينة الدراسة بواقع (22) مفردا ونسبة بلغت (57.9%)، تليها فئة الإناث بواقع (16) مفردة ونسبة بلغت (42.1%). ويعكس هذا التقارب النسبي توازنا في توزيع العمالة بين الجنسين داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يتيح استنباط آراء موضوعية وشاملة لا تنحاز لطبيعة جنس دون آخر حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء ومستوى الأداء الإبداعي.

وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



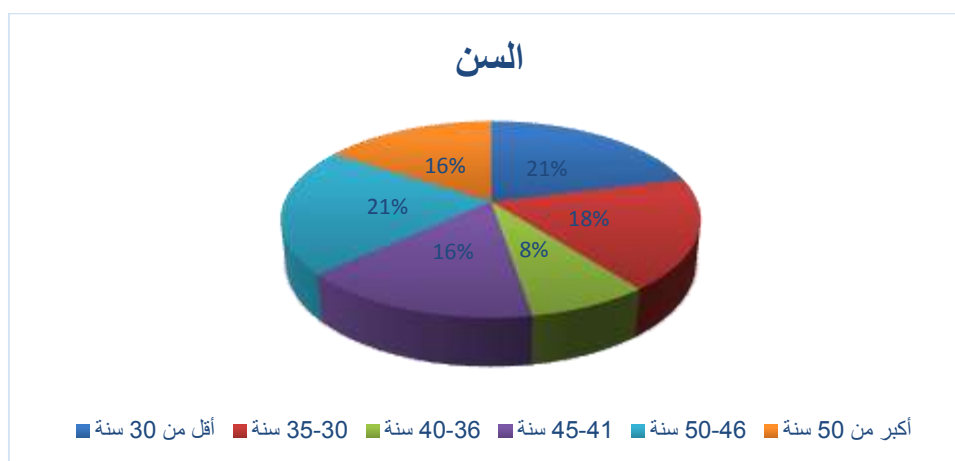
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

2. متغير السن:

تشير النتائج المتعلقة بالفئات العمرية إلى وجود تنوع عمري متوازن داخل عينة الدراسة؛ حيث تقاسمت المرتبة الأولى كل من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة (من 46 إلى 50 سنة) بتكرار (8) أفراد ونسبة قدرها (21.1%) لكل منهما. وتلتها الفئتان (من 30 إلى 35 سنة) و (أكبر من 50 سنة) بنسبة (18.4%) و (15.8%) على التوالي، في حين سجلت الفئة من (36 إلى 40 سنة) النسبة الأقل (7.9%). يفسر هذا التوزيع الإحصائي بأن المؤسسة تجمع بين مزيج متكامل، يضم فئة الشباب (الأقل من 30 سنة) وهي الفئة الأكثر مرونة وتقبلاً للأفكار الإبداعية والممارسات البيئية الحديثة، إلى جانب فئة الخبرة والنضج الوظيفي (الأكبر من 46 سنة) التي تملك فهماً أعمق للأنظمة الإدارية وتطبيقها الفعال.

والشكل الموالي يمثل النتائج السابقة:

شكل رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب السن



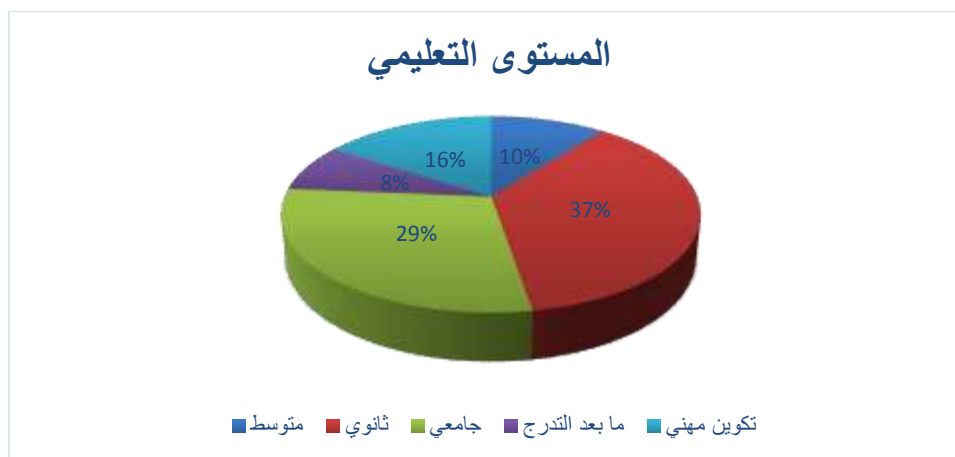
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

3. متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول أن الفئة التي تحوز على مستوى تعليمي ثانوي هي الأكثر تكراراً في العينة بواقع (14) مفرداً ونسبة (36.8%)، تليها فئة الحاملين لشهادات جامعية بتكرار (11) ومعدل (28.9%)، ثم فئة التكوين المهني بنسبة (15.8%)، والتعليم المتوسط بنسبة (10.5%)، وأخيراً فئة ما بعد التدرج بنسبة (7.9%). ومن الناحية المنهجية، فإن امتلاك أكثر من ثلثي العينة (73.6%) لمستويات تعليمية تتراوح بين الثانوي والجامعي والدراسات العليا يعد مؤشراً إيجابياً، حيث يضمن ذلك تمتع الباحثين بمستوى جيد من الوعي والإدراك الفكري الذي يمكنهم من فهم أبعاد الاستبيان بدقة، والتعامل بمسؤولية مع متطلبات التوجه الأخضر والابتكار الإبداعي.

والشكل الموالي يمثل ذلك:

شكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



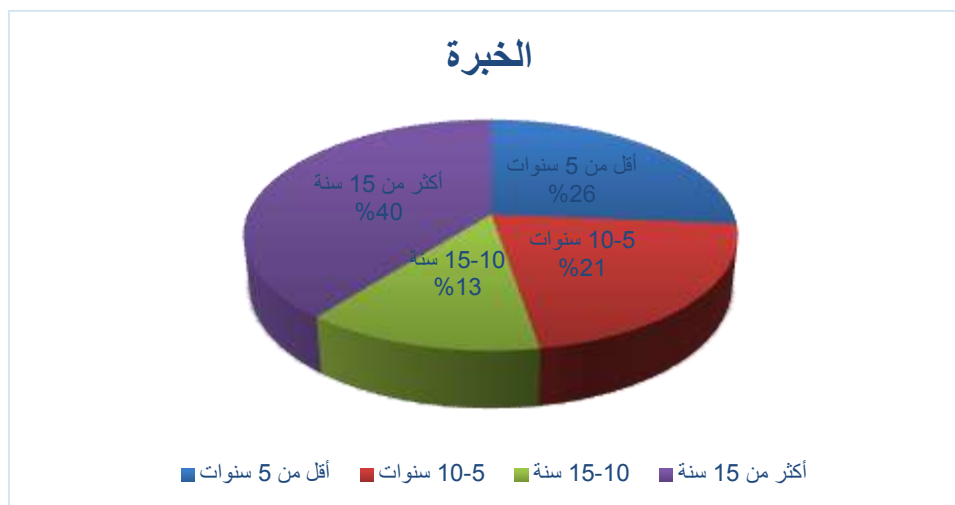
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

4. متغير الخبرة المهنية:

يظهر التحليل الإحصائي لسنوات الخبرة أن الفئة التي تملك خبرة طويلة (أكثر من 15 سنة) احتلت الصدارة بتكرار (15) مفردا ونسبة بلغت (39.5%)، تليها فئة الخبرة الناشئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (26.3%)، ثم فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (21.1%)، وحلت فئة (من 10 إلى 15 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (13.2%). حيث يعود تفوق نسبة الخبرة الطويلة إلى الاستقرار الوظيفي لأفراد العينة داخل المؤسسة، وهو أمر بالغ الأهمية للدراسة، فالأفراد الذين عاصروا المؤسسة لأكثر من 15 سنة هم الأكثر قدرة على تقييم مدى التحول نحو "الممارسات الخضراء"، والحكم بدقة على تطور مستويات الأداء الإبداعي مقارنة بالسنوات الماضية.

والشكل الموالي يمثل ذلك:

شكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

5. الوظيفة (المستوى الوظيفي):

يتضح من الجدول أن فئة (موظف) هي المهيمنة بشكل شبه كلي على عينة الدراسة بتكرار بلغ (30) مفردا ونسبة مرجحة بلغت (78.9%)، تليها فئة (رئيس قسم) بواقع (7) أفراد ونسبة (18.4%)، ثم (نائب مدير) بمفرد واحد ونسبة (2.6%)، في حين انعدم تكرار رتبة (مدير) في هذه العينة. يتوافق هذا التوزيع تماما مع الهيكل التنظيمي الطبيعي لأي مؤسسة (الهرم الإداري)، حيث تشكل القواعد العمالية والتنفيذية الكتلة الأكبر. وهي الفئة المستهدفة بشكل مباشر بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (كالتدريب والتحفيز الأخضر)، كما أنها خط الدفاع الأول الذي يظهر فيه الأداء الإبداعي والابتكار في العمل اليومي.

والشكل الموالي يمثل ذلك:

شكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

3-2-2-2- تحليل نتائج الاستبيان

1. وصف وتشخيص فقرات محور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

والجدول التالي يوضح تحليل عبارات بعد التوظيف الأخضر:

جدول رقم (6): تحليل عبارات بعد التوظيف الأخضر

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.52	1.05	03	متوسط
02	3.76	1.44	01	مرتفع
03	3.13	1.16	05	متوسط
04	3.18	1.29	04	متوسط
05	3.55	1.00	02	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق درجة اهتمام عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف ببعد التوظيف

الأخضر ودوره في تعزيز الأداء الإبداعي، حيث شهدت المؤشرات الإحصائية تباينا في النتائج على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** احتلتها العبارة رقم (02) والتي تنص على أن "تحدد الإدارة المختصة شروط شغل كل وظيفة شاغرة وفق المتطلبات البيئية" بوسط حسابي قدره (3.76) وهو اتجاه مرتفع، وانحراف معياري قدره (1.44) يعكس هذا الاهتمام البالغ من إدارة مخابر INPHA-MEDIS بإدراج البعد البيئي كشرط أساسي وجوهري ضمن بطاقات الوصف الوظيفي وشروط التوظيف لديهم.
- **المرتبة الثانية:** جاءت العبارة رقم (05) والتي تنص على أن "تقوم المؤسسة بتحليل وتخطيط الموارد البشرية الخضراء في ضوء متطلبات الوضع الحالي والمستقبلي" بوسط حسابي بلغ (3.55) واتجاه متوسط، وانحراف معياري قدره (1.00) (وهو الأقل تشتتاً، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة). يوضح ذلك وعي المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي للوظائف الخضراء لمواكبة الرهانات البيئية المستقبلية.
- **المرتبة الثالثة:** حصلت عليها العبارة رقم (01) والتي تنص على أن "تختار المؤسسة العاملين الذين يمتلكون سلوكيات تدعم التوجيه البيئي" بوسط حسابي (3.52) واتجاه متوسط، وانحراف معياري قدره (1.05)، مما يشير إلى أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الميول والسلوكيات البيئية للمرشحين أثناء عملية الانتقاء الفعلي.
- **المرتبة الرابعة:** كانت من نصيب العبارة رقم (04) والتي تنص على أن "يتم عقد المقابلات بوسائل خضراء مثل تقنية الفيديو وشبكة الإنترنت" بوسط حسابي قدره (3.18) وباتجاه متوسط، وانحراف معياري قدره (1.29)، مما يدل على وجود تطبيق أولي للتقنيات الرقمية في المقابلات لتقليل التنقل والانبعاثات، لكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر ليصبح ممارسة دائمة.
- **المرتبة الخامسة والأخيرة:** جاءت العبارة رقم (03) والتي تنص على أن "تستخدم المؤسسة الإعلان الأخضر (عبر المواقع الإلكترونية) لاستقطاب العاملين الجدد" بوسط حسابي بلغ (3.13) وهو اتجاه متوسط، وانحراف معياري قدره (1.16) بالرغم من حلولها في المرتبة الأخيرة، إلا أن وسطها الحسابي يظل فوق المعدل الفرضي، مما يوضح أن المخابر تعتمد جزئياً على القنوات الرقمية في الإعلان عن الوظائف لتقليل استهلاك الورق.

جدول رقم (7): تحليل عبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.57	1.24	05	متوسط
02	3.65	1.09	03	مرتفع
03	3.47	0.97	06	متوسط
04	3.89	0.64	01	مرتفع
05	3.89	0.68	02	مرتفع
06	3.63	1.12	04	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق درجة اهتمام عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف ببعد التدريب والتطوير الأخضر ودوره في تعزيز الأداء الإبداعي، حيث شهدت المؤشرات الإحصائية الميدانية تبايناً في ترتيب العبارات على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** احتلتها العبارة الرابعة (04) والتي تنص على أن: "تعتمد المؤسسة على المواقع الإلكترونية الخاصة بها لتنفيذ الدورات التدريبية لعمالها"، وذلك بقيمة وسط حسابي بلغت (3.89) وانحراف معياري منخفض ومتجانس قدره (0.64)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع)، مما يبرهن على نجاح المخابر في تبني الحلول الرقمية المستدامة عبر تنفيذ البرامج التدريبية افتراضياً وعن بعد، مما يقلل من الانبعاثات الكربونية الناتجة عن التنقل ويقضي على الاستهلاك الورقي التدريبي كلياً.
- **المرتبة الثانية:** جاءت فيها العبارة الخامسة (05) والتي تنص على أن: "تعلن المؤسسة عن الندوات والدورات التدريبية على موقعها الإلكتروني"، بسجل وسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري قدره (0.68)، وهي قيمة (مرتفعة) تعكس التزام إدارة المخابر بنظام اتصالي داخلي أخضر ونظيف، حيث يتم استبدال الإعلانات والملصقات الورقية التقليدية بالإعلانات الإلكترونية الرقمية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة للإشهار عن الفرص التدريبية والندوات المتاحة.
- **المرتبة الثالثة:** شغلتها العبارة الثانية (02) ونصها: "تساهم برامج التدريب في تقليل الأخطاء البيئية"، بوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري قدره (1.09)، حيث يقع هذا المتوسط ضمن المستوى (المرتفع)، مما يؤكد الوعي الكبير لدى عمال المخابر بالإنتاجية الوقائية للتدريب، حيث تسهم الحقائق التدريبية المقدمة لهم في ترشيد التعامل مع المواد الكيميائية والمخلفات الطبية، مما يقلل بشكل مباشر من حدوث الأخطاء والحوادث البيئية الحرجة.

- **المرتبة الرابعة:** كانت من نصيب العبارة السادسة (06) والتي تنص على " :يتم عقد برامج تدريب حضراء لجميع العاملين بصفة دورية"، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.63) وهو في المستوى (المرتفع)، وبانحراف معياري قدره(1.12)، مما يشير إلى حرص إدارة المخابر على شمولية التدريب واستدامته، فلا يقتصر التدريب البيئي على فئة معينة أو مناسبة عابرة، بل يمارس كسياسة دورية منتظمة تمس كافة خطوط العمل بالمؤسسة لضمان بقاء المؤشرات البيئية في مستويات ريادية.
- **المرتبة الخامسة:** احتلتها العبارة الأولى (01) والتي تنص على أن " :يوجد بالمؤسسة إدارة مسؤولة عن التدريب الأخضر"، بقيمة وسط حسابي بلغت (3.57) وانحراف معياري قدره(1.24) ، وهي قيمة تقع ضمن المستوى (المرتفع)، وتدل على إدراك المبحوثين بوجود اهتمام إداري وهيكلية بالتدريب البيئي داخل المخابر، بالرغم من تسجيل تشتت مرتفع نسبياً في الإجابات مما يعني أن بعض العمال قد لا يلمسون هذا التخصيص الإداري بشكل مباشر في أقسامهم.
- **المرتبة السادسة والأخيرة:** احتلتها العبارة الثالثة (03) والتي تنص على أن " :التدريب الأخضر أدى لزيادة الوعي البيئي والمهارات الخضراء لدى العاملين"، بقيمة وسط حسابي بلغت (3.47) وانحراف معياري بلغ(0.97)، وهي قيمة تقع أيضاً ضمن المستوى (المرتفع)، وتبرهن النتيجة على أن التدريب الأخضر المتبع يترك أثراً إيجابياً واضحاً في تطوير الرصيد المعرفي والسلوكي للعمال تجاه البيئة، وجاء الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح ليؤكد تجانس استجابات أفراد العينة نحو هذه الفائدة التنموية.

جدول رقم (8): تحليل عبارات بعد تقييم الاداء الاخضر

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.71	0.83	05	مرتفع
02	4.23	0.81	01	مرتفع جدا
03	4.02	0.99	02	مرتفع
04	3.78	0.99	04	مرتفع
05	3.97	1.15	03	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق درجة اهتمام عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف ببعد تقييم الأداء الأخضر ودوره في تعزيز الأداء الإبداعي، حيث شهدت المؤشرات الإحصائية الميدانية تبايناً في ترتيب العبارات على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** احتلتها العبارة الثانية (02) والتي تنص على أن: "تشجع معايير تقويم الأداء على خلق الأفكار الجديدة المتعلقة بحماية البيئة"، وذلك بقيمة وسط حسابي بلغت (4.23) وانحراف معياري قدره (0.81)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جدا)، مما يبرهن على نجاح مخابر INPHA-MEDIS في ربط نظام تقييم الأداء بالابتكار، حيث تحولت معايير التقييم المتبعة إلى محرك أساسي يستثير عقول العمال ويجفزهم لتوليد حلول وأفكار إبداعية جديدة تدعم السلامة البيئية، وظهر ذلك من خلال التوافق والانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة (انحراف 0.81).
- **المرتبة الثانية:** جاءت فيها العبارة الثالثة (03) والتي تنص على أن: "تمتلك المؤسسة مؤشرات لتقييم أداء العاملين الأخصر في نظام تقييم الأداء السنوي"، بسجل وسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري قدره (0.99)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع) تعكس الالتزام التنظيمي الصارم للمؤسسة بدمج القضايا البيئية صراحة وتوثيقها ضمن كشوف ومؤشرات التقييم السنوية الرسمية المعتمدة لتقدير جهود الموظفين بصفة منتظمة.
- **المرتبة الثالثة:** شغلتها العبارة الخامسة (05) ونصها: "يساهم نظام تقييم الأداء الأخصر في تعزيز المهارات والقدرات لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء"، بوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره (1.15)، حيث يقع هذا المتوسط ضمن المستوى (المرتفع)، مما يؤكد وعي المبحوثين بأن آليات التقييم في المخابر لا تقتصر على الجانب الرقابي الجاف، بل تعمل كأداة تنموية مستدامة تحفز الموظفين نحو صقل مهاراتهم وقدراتهم تماشيا مع المستهدفات الخضراء، بالرغم من تسجيل تباين نسبي في الإجابات (1.15) نظرا لاختلاف درجة التماس مع هذه البرامج التنموية بين الأقسام.
- **المرتبة الرابعة:** كانت من نصيب العبارة الرابعة (04) والتي تنص على: "يتوفر لدى المؤسسة مواقع إلكترونية لتقييم أداء العاملين"، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.78) وهو في المستوى (المرتفع)، وانحراف معياري قدره (0.99)، مما يشير إلى سعي المؤسسة لتبني الحلول الرقمية النظيفة في استصدار وتعبئة تقارير الأداء إلكترونيا لتقليص الهدر الورقي، وهو توجه يحظى بقبول وتأييد معقول من أفراد العينة.
- **المرتبة الخامسة والأخيرة:** احتلتها العبارة الأولى (01) والتي تنص على أن: "يتم تقييم العاملين من جانب إدارة الموارد البشرية بناء على أهداف بيئية محددة"، بقيمة وسط حسابي بلغت (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.83)، وهي قيمة تقع ضمن المستوى (المرتفع)، وتدلل النتيجة على أن تحديد المستهدفات البيئية الفردية مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يمثل ركيزة تقييمية واضحة ومستقرة، وجاء الانحراف المعياري متسقا ليؤكد إجماع المبحوثين على وجود هذه المعايير المحددة مسبقا ضمن فلسفة العمل.

جدول رقم (9): تحليل عبارات بعد التحفيز الأخضر

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.81	1.15	04	مرتفع
02	3.97	1.13	02	مرتفع
03	4.05	1.10	01	مرتفع
04	3.81	1.03	03	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق درجة اهتمام عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف ببعد التحفيز الأخضر ودوره في تعزيز الأداء الإبداعي، حيث شهدت المؤشرات الإحصائية الميدانية تباينا في ترتيب العبارات على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** احتلتها العبارة الثالثة (03) والتي تنص على أن: "تمنح المؤسسة مكافآت مالية للعاملين الذين يقدمون أفكاراً ومقترحات لحماية البيئة"، وذلك بقيمة وسط حسابي بلغت (4.05) وانحراف معياري قدره (1.10)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع)، مما يعكس الربط الاستراتيجي والفعال بين نظام التعويضات المادية والابتكار، حيث تحفز المخابر عقول عمالها مالياً لتوليد أفكار ومبادرات إبداعية تساهم في حل المشكلات البيئية وتطوير الأداء العام بالمؤسسة.
- **المرتبة الثانية:** جاءت فيها العبارة الثانية (02) والتي تنص على أن: "تقدم المؤسسة حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادات تقدير) للعاملين الملتزمين بالمعايير البيئية"، بسجل وسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره (1.13)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع) تبرهن على اهتمام الإدارة بتفعيل منظومة الحوافز النفسية والمعنوية التي تلامس التقدير الذاتي للموظفين، وحرصها على تكريم الكفاءات التي تبدي التزاماً مستمراً بالمسؤولية البيئية داخل المخابر.
- **المرتبة الثالثة:** شغلتها العبارة الرابعة (04) ونصها: "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المساهمات البيئية للعاملين عند توزيع المكافآت الدورية"، بوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري قدره (1.03)، حيث يقع هذا المتوسط ضمن المستوى (المرتفع)، مما يشير إلى سعي مخابر INPHA-MEDIS لتضمين المساهمات والممارسات البيئية التطبيقية ضمن عناصر تقييم استحقاق العمال للعوائد والمكافآت الدورية، وجاء انحرافها المعياري ليكون الأكثر تجانساً وثباتاً بين عبارات هذا البعد.

- **المرتبة الرابعة والأخيرة:** كانت من نصيب العبارة الأولى (01) والتي تنص على " توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية تضمن سلامة العاملين من المخاطر البيئية"، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.81) وهو في المستوى (المرتفع)، وبانحراف معياري قدره (1.15) ، وتدل النتيجة على أن توفير متطلبات السلامة المهنية والبيئة النظيفة يعتبر ركيزة تحفيزية أساسية ومستمرة داخل المخابر تضمن حماية الموارد البشرية، بالرغم من تسجيل تباين نسبي في الإجابات (1.15) نظرا لاختلاف طبيعة المخاطر والظروف المادية بين الأقسام والمخابر المختلفة.

جدول رقم (10): تحليل عبارات بعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.26	0.89	03	مرتفع جدا
02	4.42	0.79	02	مرتفع جدا
03	4.15	1.00	04	مرتفع
04	4.50	0.50	01	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق درجة اهتمام عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف ببعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء ودوره في تعزيز الأداء الإبداعي، حيث شهدت المؤشرات الإحصائية الميدانية تباينا في ترتيب العبارات على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** احتلتها العبارة الرابعة (04) والتي تنص على أن " تحرص المؤسسة على التخلص الآمن من المخلفات الضارة بالبيئة"، وذلك بقيمة وسط حسابي بلغت (4.50) وبانحراف معياري منخفض جدا قدره (0.50)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً)، وتؤكد هذه النتيجة الصدارة والالتزام الصارم والقطعي من طرف مخابر INPHA-MEDIS بمعايير السلامة البيئية الحرجة، نظراً لطبيعة نشاطها الصيدلاني والكيميائي الذي يتطلب تخلصاً آمناً وفورياً من النفايات والمخلفات الطبية لحماية الأنظمة البيئية والصحة العامة، وهو ما أجمع عليه أفراد العينة بأعلى درجة تجانس (انحراف 0.50).

- **المرتبة الثانية:** جاءت فيها العبارة الثانية (02) والتي تنص على أن " توفر المؤسسة معدات وأدوات السلامة المهنية لحماية العاملين من المخاطر"، بسجل وسط حسابي بلغ (4.42) وانحراف معياري قدره (0.79) ، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً) تعكس الحرص البالغ لإدارة المخابر على تأمين العنصر البشري ماديا وتنظيما داخل بيئة العمل، من خلال توفير وسائل الوقاية الفردية والجماعية اللازمة لتقليل نسب الحوادث والأخطار المهنية والكيميائية.

- **المرتبة الثالثة:** شغلتها العبارة الأولى (01) ونصها: "تضع المؤسسة لوحات إرشادية وتوجيهية توضح سبل الوقاية من المخاطر البيئية"، بوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري قدره (0.89)، حيث يقع هذا المتوسط ضمن المستوى (المرتفع جداً) أيضاً، مما يبرهن على نجاح نظام الاتصال البصري والوقائي داخل المؤسسة، حيث تسهم اللوحات التوجيهية المنتشرة في الأقسام في ترسيخ الثقافة البيئية والوقائية الحية لدى العمال أثناء أداء مهامهم اليومية.
- **المرتبة الرابعة والأخيرة:** كانت من نصيب العبارة الثالثة (03) والتي تنص على "تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات الوطنية والدولية الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية"، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.15) وهو في المستوى (المرتفع)، وبانحراف معياري قدره (1.00)، وتدل النتيجة على أن تكييف الأنظمة الداخلية للمخاطر مع الترسنة القانونية والبيئية (سواء الوطنية أو الدولية كـ ISO) يحظى بوعي وتطبيق مرتفع، بالرغم من حلوله في تذييل ترتيب هذا البعد نظراً لتركيز العمال على الجوانب الميدانية الملموسة كالوقاية والتخلص من النفايات بشكل أكبر.

2. وصف وتشخيص فقرات محور الأداء الابداعي

جدول رقم (11): تحليل عبارات بعد الاصلة

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.23	0.48	04	مرتفع جدا
02	4.36	0.71	01	مرتفع جدا
03	4.26	0.68	03	مرتفع جدا
04	4.31	0.80	02	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق درجة امتلاك عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف لبعد الأصلة كأحد الركائز الأساسية للأداء الإبداعي، حيث شهدت المؤشرات الإحصائية الميدانية تبايناً في ترتيب العبارات على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** احتلتها العبارة الثانية (02) والتي تنص على أن "أقدم أفكاراً وحلولاً غير مألوفة للمشكلات التي تواجهني أثناء العمل"، وذلك بقيمة وسط حسابي بلغت (4.36) وبانحراف معياري قدره (0.71)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً)، وتؤكد هذه النتيجة الصدارة والقدرة العالية لدى أفراد عينة الدراسة على التفكير خارج الصندوق، وعدم الاكتفاء بالحلول التقليدية الجاهزة عند مواجهة العقبات التشغيلية، بل السعي المستمر نحو ابتكار طروحات أصيلة وفريدة تتناسب مع متطلبات التطوير التنظيمي.

- **المرتبة الثانية:** جاءت فيها العبارة الرابعة (04) والتي تنص على أن: "أميل إلى تقديم مقترحات تختلف عما يقدمه زملائي في العمل"، بسجل وسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري قدره (0.80)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً) تعكس النزعة الاستقلالية والتنافسية الإيجابية في الأداء الإبداعي للموظفين، حيث يحرص المبحوثون على التميز الفكري وتقديم إضافات نوعية ومختلفة تعزز التنوع المعرفي داخل الأقسام والمخابر.
- **المرتبة الثالثة:** شغلتها العبارة الثالثة (03) ونصها: "أحرص على البحث في المواضيع المعقدة التي تحتاج جهداً ذهنياً"، بوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري قدره (0.68)، حيث يقع هذا المتوسط ضمن المستوى (المرتفع جداً) أيضاً، مما يبرهن على تمتع عمال المخابر بدافعية داخلية قوية وشغف علمي يدفعهم لتبني القضايا الهندسية أو الكيميائية المعقدة واستقصائها ذهنياً، وجاء انحرافها المعياري متجانساً ليؤكد تقارب هذا السلوك الشغوف بين أفراد العينة.
- **المرتبة الرابعة والأخيرة:** كانت من نصيب العبارة الأولى (01) والتي تنص على: "أتمتع بالقدرة على إنتاج واكتشاف أفكار ذكية وجديدة لتطوير أدائي"، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.23) وهو في المستوى (المرتفع جداً)، وبانحراف معياري منخفض جداً ومتجانس قدره (0.48)، وتدل النتيجة على أن الوعي بالذات الابتكارية والقدرة على التطوير الذاتي للأداء تمثل صفة راسخة ومستقرة لدى جميع أفراد العينة دون استثناء، وجاء الانحراف المعياري (0.48) كأقل تشتت في البعد ليؤكد الإجماع والاتفاق المطلق للمبحوثين على هذه القدرة.

جدول رقم (12): تحليل عبارات بعد الطلاقة

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.15	0.78	05	مرتفع
02	4.42	0.64	01	مرتفع جداً
03	4.23	0.75	03	مرتفع جداً
04	4.23	0.75	03	مرتفع جداً
05	4.39	0.75	02	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق درجة امتلاك عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف لبعد الطلاقة كأحد الركائز الأساسية المكونة للأداء الإبداعي، حيث شهدت المؤشرات الإحصائية الميدانية تبايناً في ترتيب العبارات على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** احتلتها العبارة الثانية (02) والتي تنص على أن " :لدي القدرة على الإقناع أثناء الحوار والنقاش " ، وذلك بقيمة وسط حسابي بلغت (4.42) وبانحراف معياري قدره (0.64) ، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً)، وتؤكد هذه الصدارة امتلاك المبحوثين لمهارات اتصالية وفكرية عالية تمكنهم من عرض وتبرير أفكارهم التطويرية وإقناع الإدارة والزملاء بمجدواها، وجاء انحرافها المعياري كأقل تشتت ليؤكد الاتفاق الكبير لأفراد العينة على هذه السمة الحوارية.
- **المرتبة الثانية:** جاءت فيها العبارة الخامسة (05) والتي تنص على أن " :أعبر بطلاقة عما يجول بذهني من أفكار جديدة" ، بسجل وسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري قدره (0.75) ، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً). وتبرهن النتيجة على مرونة البيئة التنظيمية داخل المخابر، والتي تمنح العمال الحرية الكاملة والثقة للافصح الفوري واللفظي السلس عن المخاطر والحلول الابتكارية التي يستنتجونها أثناء ممارستهم لمهامهم.
- **المرتبة الثالثة:** تقاسمتها العبارة الثالثة (03) " :أمتلك بلاغة لغوية تمكني من استخدام أكبر قدر ممكن من الألفاظ المهنية ذات المعنى الدقيق في مجال عملي " ، والعبارة الرابعة (04) " :أمتلك قدرة التفكير البناء السريع في ظل ضغوط العمل " ، بحصولهما على نفس الوسط الحسابي البالغ (4.23) ونفس الانحراف المعياري المقدّر بـ (0.75) ، وهي قيم تقع في المستوى (المرتفع جداً)، ويعكس هذا التساوي والارتفاع التكاملي قوة الرصيد المعرفي والمهني التخصصي مضافاً إليه ميزة ذهنية بالغة الأهمية للمخابر وهي "السرعة والبديهية الابتكارية" التي تمكنهم من إيجاد المخارج وتوليد الأفكار البناءة حتى في أكثر الأوقات حرجاً وضغطاً.
- **المرتبة الخامسة والأخيرة:** كانت من نصيب العبارة الأولى (01) والتي تنص على " :لدي سرعة في إيجاد الحلول وفقاً لظروف العمل " ، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.15) وهو يقع في المستوى (المرتفع) ، وبانحراف معياري قدره (0.78) وتدل النتيجة على أن المورد البشري يمتلك استجابة سريعة وفعالة في مواجهة الطوارئ التشغيلية اليومية، وحلت في تذييل الترتيب بالرغم من تقييمها العالي، نظراً لتركيز العمال على جوانب الإقناع والتعبير الفكري الحر في المراتب الأولى.

جدول رقم (13): تحليل عبارات بعد المرونة

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.39	0.49	01	مرتفع جدا
02	4.36	0.63	03	مرتفع جدا
03	4.28	0.65	04	مرتفع جدا
04	4.39	0.49	01	مرتفع جدا
05	4.26	0.64	05	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق درجة امتلاك عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف لبعد المرونة كأحد الركائز الأساسية المكونة للأداء الإبداعي، حيث شهدت المؤشرات الإحصائية الميدانية تبايناً في ترتيب العبارات على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** تقاسمتها العبارة الأولى (01) والتي تنص على أن: "لدي القدرة على التكيف مع التغيرات المستجدة"، والعبارة الرابعة (04): "أمتلك رؤيا متعددة الزوايا لخدمة وتطوير عملي"، وذلك بحصولهما على أعلى وسط حسابي في البعد بلغ (4.39) وانحراف معياري منخفض جداً ومتجانس قدره (0.49) وتؤكد هذه النتيجة الصدارة والجاهزية العالية لدى أفراد العينة للاستجابة السريعة والفعالة مع التحولات التنظيمية أو التقنية المستجدة داخل المخابر، مدفوعين بنظرة شمولية واستشرافية تسمح لهم بالابتكار وتطوير أساليب العمل من زوايا ومداخل متعددة وبأعلى درجة اتفاق بين المبحوثين (انحراف 0.49).
- **المرتبة الثالثة:** جاءت فيها العبارة الثانية (02) والتي تنص على أن: "عندما يقوم زملائي بطرح الأفكار حول موضوع أو موقف معين، فإنني أشغل ذهني بأفكار لم يفكر بها أحد من قبل"، بسجل وسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري قدره (0.63)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً) وتبرهن النتيجة على تمتع عمال المخابر بمرونة تلقائية تفاعلية، تتجاوز مجرد قبول أفكار الآخرين إلى السعي نحو توليد مسارات فكرية بديلة ومبتكرة تضمن التنوع والتميز في معالجة القضايا المهنية والبيئية.
- **المرتبة الرابعة:** شغلتها العبارة الثالثة (03) ونصها: "أنوع في أساليب إنجازي للعمل وفقاً لطبيعة كل موقف في العمل"، بوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري قدره (0.65)، حيث يقع هذا المتوسط ضمن المستوى (المرتفع جداً) ويعكس هذا التقييم العالي قدرة العمال الميدانية على التخلي عن النمطية والروتين الكلاسيكي، وتعديل سلوكهم وإجراءاتهم التنفيذية لتناسب مع طبيعة الموقف والظروف التشغيلية الخاصة بالمخابر.

- **المرتبة الخامسة والأخيرة:** كانت من نصيب العبارة الخامسة (05) والتي تنص على " عند اختلاف الآخرين حول موقف معين، أميل للرأي الذي يضع عناصر الموقف مجتمعة، ويسعى للوصول إلى رأي جديد "، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.26) وهو يقع في المستوى (المرتفع جداً) وبانحراف معياري قدره (0.64) وتدل النتيجة على تمتع المبحوثين بمرونة فكرية توفيقية وعالية، تمكنهم من موازنة الآراء المختلفة ودمجها للخروج برؤية توليفية مبتكرة، وحلت في تذييل الترتيب بالرغم من قيمتها المرتفعة جداً نظراً للتركيز المكثف للعينة على التكيف والرؤية التطويرية الشاملة في الصدارة.

جدول رقم (14): تحليل عبارات بعد الحساسية للمشكلات

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.23	0.63	03	مرتفع جداً
02	4.18	0.60	05	مرتفع
03	4.21	0.52	01	مرتفع جداً
04	4.31	0.77	02	مرتفع جداً
05	4.42	0.68	01	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق درجة امتلاك عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف لبعد الحساسية للمشكلات كأحد الركائز الأساسية المكونة للأداء الإبداعي، حيث شهدت المؤشرات الإحصائية الميدانية تبايناً في ترتيب العبارات على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** احتلتها العبارة الخامسة (05) والتي تنص على أن "أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل"، وذلك بقيمة وسط حسابي بلغت (4.42) وبانحراف معياري قدره (0.68)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً) وتؤكد هذه النتيجة الصدارة والوعي الذاتي العالي لدى أفراد العينة، حيث يمتلك موظفو المخابر رغبة جادة ومستمرة في النقد الذاتي لأدائهم وتقييم أعمالهم بمسؤولية لتحديد فجوات الأداء والقصور وتصحيحها فوراً، مما يمنع وقوع الأخطاء التشغيلية أو البيئية.
- **المرتبة الثانية:** جاءت فيها العبارة الرابعة (04) والتي تنص على أن "أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون"، بسجل وسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري قدره (0.77)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً) يعكس تمتع المبحوثين بـ "الذكاء العاطفي والتنظيمي" والقدرة على مساندة زملائهم في العمل

من خلال الرصد والملاحظة الدقيقة للمشكلات المهنية أو الفنية الإجرائية قبل تفاقمها، مما يدعم روح العمل الجماعي المتكامل داخل الأقسام.

■ **المرتبة الثالثة:** شغلتها العبارة الأولى (01) ونصها: "لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات، واكتشاف الأخطاء في فترة زمنية قصيرة"، بوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري قدره (0.63)، حيث يقع هذا المتوسط ضمن المستوى (المرتفع جداً) ويبرهن هذا على امتلاك العمال لحس استباقي وقدرة على قراءة المؤشرات والمقدمات والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، مما يتيح للمؤسسة تطبيق سيناريوهات الحلول الوقائية السريعة بكفاءة واقتدار وبأعلى درجات التجانس في إجابات العينة (انحراف 0.63).

■ **المرتبة الرابعة:** كانت من نصيب العبارة الثالثة (03) والتي تنص على: "أتوقع الحلول الناجحة لحل مشكلات العمل التي يمكن أن تواجهني أثناء أداء عملي"، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.21) وهو يقع في المستوى (المرتفع جداً) وبانحراف معياري منخفض ومستقر قدره (0.52) وتدلل النتيجة على أن استباق المشكلات لدى العمال لا يقف عند حد رصد الخلل فقط، بل يمتد بمرونة لابتكار ووضع التوقعات والبدائل الناجحة لحلها، وجاء الانحراف المعياري (0.52) كأقل تشتت في البعد ليؤكد الإجماع المطلق للمبحوثين على هذه القدرة الاستشرافية.

■ **المرتبة الخامسة:** احتلتها العبارة الثانية (02) والتي تنص على أن: "لدي القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر"، بقيمة وسط حسابي بلغت (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.60)، وهي قيمة تقع ضمن المستوى (المرتفع) وتبرهن النتيجة على أن موظفي المخابر يمتلكون شجاعة تنظيمية معقولة للمبادرة ومواجهة المخاطر وظروف العمل غير المستقرة.

جدول رقم (15): تحليل عبارات بعد التفصيل

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.42	0.50	01	مرتفع جداً
02	4.28	0.76	02	مرتفع جداً
03	4.13	0.77	04	مرتفع
04	3.94	1.01	05	مرتفع
05	4.23	0.48	03	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول السابق درجة امتلاك عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف لبعد التفصيل كأحد الركائز الأساسية المكونة للأداء الإبداعي، حيث شهدت المؤشرات الإحصائية الميدانية تبايناً في ترتيب العبارات على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** احتلتها العبارة الأولى (01) والتي تنص على أن: "لدي القدرة على تنظيم أفكارى بشكل يجعلها بناءة في تنفيذ العمل الذي أقوم به"، وذلك بقيمة وسط حسابي بلغت (4.42) وانحراف معياري قدره (0.50)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً) وتؤكد هذه الصدارة امتلاك المبحوثين لمهارة تنظيمية وبنائية عالية، حيث لا يتوقف أداء العمال عند توليد الأفكار الإبداعية فحسب، بل يمتلكون القدرة على هيكلتها وترتيب تفاصيلها بدقة لتصبح قابلة للتطبيق الفعلي داخل المخابر، وظهر ذلك من خلال التوافق والانسجام الكبير جداً في إجابات أفراد العينة (انحراف 0.50).
- **المرتبة الثانية:** جاءت فيها العبارة الثانية (02) والتي تنص على أن: "لدي القدرة على تجزئة مهام عملي بما يسهم في تسهيل عملية القيام به"، بسجل وسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري قدره (0.76)، وهي قيمة تقع في المستوى (المرتفع جداً) وتبرهن النتيجة على تمتع أفراد العينة بذلكاء إجرائي وتفصيلي يتيح لهم تفكيك المسؤوليات والمهام المعقدة والمستحدثة إلى جزئيات مرنة يسهل إنجازها ومتابعتها بيئياً وفنياً داخل أقسام المؤسسة.
- **المرتبة الثالثة:** شغلها العبارة الخامسة (05) ونصها: "لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها"، بوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري منخفض جداً ومتجانس قدره (0.48)، حيث يقع هذا المتوسط ضمن المستوى (المرتفع جداً) ويعكس هذا التقييم العالي القوة الذهنية والتحليلية لدى عمال المخابر في ربط المسببات بالنتائج، وفهم التشابك بين ممارسات الإدارة الخضراء ومخرجات الأداء الإبداعي المستهدف، وجاء الانحراف المعياري كأقل تشتت في البعد ليؤكد الإجماع والاتفاق المطلق بين المبحوثين حول هذه القدرة التفسيرية.
- **المرتبة الرابعة:** كانت من نصيب العبارة الثالثة (03) والتي تنص على: "لدي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة، تسهم في تطوير العمل"، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.13) وهو في المستوى (المرتفع)، وانحراف معياري قدره (0.77) وتشير القراءة الإحصائية إلى أن المبحوثين يمتلكون حساً تطويرياً يسمح لهم بإثراء خطط العمل والوظائف بالتفاصيل المبتكرة التي ترفع من كفاءة الأداء وتدعم التميز التشغيلي بالمخابر.
- **المرتبة الخامسة والأخيرة:** احتلتها العبارة الرابعة (04) والتي تنص على أن: "أحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه"، بقيمة وسط حسابي بلغت (3.94) وانحراف معياري قدره (1.01)، وهي قيمة تقع ضمن المستوى (المرتفع) وتدلل النتيجة على حرص العمال على التخطيط المسبق ووضع الأطر التفصيلية للمهام قبل الانخراط في

التنفيذ، نظراً لأن بعض الوظائف داخل المخبر قد تتطلب استجابة فورية مرنة وتعاملاً مع الطوارئ الكيميائية أو التشغيلية دون إمكانية التحديد المسبق لكافة التفاصيل.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم الاعتماد على أداة الانحدار الخطي البسيط والذي يهدف إلى قياس وفحص دور ومساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل (X) في تعزيز وتطوير الأداء الإبداعي كمتغير تابع (Y) لدى عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف. ولكن قبل الخوض في تفاصيل تحليل الانحدار واختبار التأثير، يتوجب أولاً دراسة طبيعة وقوة علاقة الارتباط بين هذه المتغيرات للتأكد من مدى تماسك النموذج الإحصائي.

1. الارتباط بين متغيرات الدراسة

من أجل دراسة وجود علاقة بين المتغيرات، يتم قياس معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل بأبعاده من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى، حيث كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (16): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير		المتغير التابع: الأداء الإبداعي	نوع العلاقة
التوظيف الاخضر	الارتباط	0.208	لا توجد علاقة
	المعنوية	0.210	ارتباط
	العدد	38	
التدريب والتطوير الاخضر	الارتباط	0.244	لا توجد علاقة
	المعنوية	0.139	ارتباط
	العدد	38	
تقييم الاداء الاخضر	الارتباط	0.328**	علاقة ارتباط ضعيفة
	المعنوية	0.045	
	العدد	38	
التحفيز الاخضر	الارتباط	0.203	لا توجد علاقة
	المعنوية	0.223	ارتباط
	العدد	38	
إدارة الصحة والسلامة الخضراء	الارتباط	0.476**	علاقة ارتباط ضعيفة
	المعنوية	0.002	
	العدد	38	
	الارتباط	0.371**	

علاقة ارتباط	0.22	المعنوية	ممارسات إدارة
ضعيفة	38	العدد	الموارد البشرية الخضراء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنتها بجدول تفسير دلالة ومعامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والأداء الإبداعي القيمة (0.208) وهي قيمة منخفضة تبين الارتباط الضعيف جداً بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية المحسوبة (0.210) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً، ومنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر والأداء الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة.
- بلغ معامل الارتباط بين التدريب والتطوير الأخضر والأداء الإبداعي القيمة (0.244) وهي قيمة منخفضة تبين الارتباط الضعيف بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية المحسوبة (0.139) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً، ومنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والأداء الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة.
- بلغ معامل الارتباط بين تقييم الأداء الأخضر والأداء الإبداعي القيمة (0.328) وهي قيمة تبين وجود ارتباط طردي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية المحسوبة (0.045) وهي أقل من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائياً، ومنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر والأداء الإبداعي بمخابر الطارف.
- بلغ معامل الارتباط بين التحفيز الأخضر والأداء الإبداعي القيمة (0.203) وهي قيمة منخفضة تبين الارتباط الضعيف بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية المحسوبة (0.223) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً، ومنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الأخضر والأداء الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة.
- بلغ معامل الارتباط بين إدارة الصحة والسلامة الخضراء والأداء الإبداعي القيمة (0.476) وهي قيمة تبين الارتباط طردي متوسط القوة بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية المحسوبة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائياً، ومنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصحة والسلامة الخضراء والأداء الإبداعي بمخابر الطارف.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لمؤسسة INPHA-MEDIS بولاية الطارف

■ بلغ معامل الارتباط الإجمالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي القيمة (0.371) وهي قيمة تبين الارتباط الطردي بين المتغيرين ككل، بينما بلغت قيمة المعنوية المحسوبة (0.022) وهي أقل من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة الإجمالية دالة إحصائياً، ومنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي لدى عمال وإطارات مخابر-INPHA MEDIS بولاية الطارف.

2. دراسة الأثر واختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم ممارسات التوظيف الأخضر في دعم الأداء الإبداعي من خلال استقطاب كفاءات ذات توجه بيئي.

■ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا تساهم ممارسات التوظيف الأخضر في دعم الأداء الإبداعي من خلال استقطاب كفاءات ذات توجه بيئي.

■ **الفرضية البديلة (H_1):** تساهم ممارسات التوظيف الأخضر في دعم الأداء الإبداعي من خلال استقطاب كفاءات ذات توجه بيئي.

جدول رقم (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التوظيف الأخضر في دعم الأداء الإبداعي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر التوظيف الأخضر	0.065	1.27	0.208	0.210

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (1.27) وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية (Sig) بلغ (0.210) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعياري (0.05)، وعليه يتضح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات التوظيف الأخضر على الأداء الإبداعي بمؤسسة مخابر-INPHA MEDIS بولاية الطارف، أما معامل الانحدار (beta) فبلغ (0.208)، وهي نسبة تفسر دلالة طردية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً نظراً لارتفاع قيمة مستوى المعنوية عن حد المقبول إحصائياً. وبناء على هذه المؤشرات الإحصائية المستخرجة، يتم اتخاذ القرار التالي بشأن الفرضية الفرعية الأولى:

✓ **نقبل الفرضية الصفرية (H_0):** التي تؤكد أنه لا تساهم ممارسات التوظيف الأخضر في دعم الأداء الإبداعي من خلال استقطاب كفاءات ذات توجه بيئي.

✓ **نرفض الفرضية البديلة (H_1):** التي تقر بوجود مساهمة لممارسات التوظيف الأخضر في دعم الأداء الإبداعي من خلال استقطاب كفاءات ذات توجه بيئي.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤدي التدريب الأخضر إلى تنمية المهارات البيئية والذهنية التي تخدم الأداء الإبداعي للعاملين.

■ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يؤدي التدريب الأخضر إلى تنمية المهارات البيئية والذهنية التي تخدم الأداء الإبداعي للعاملين.

■ **الفرضية البديلة (H_1):** يؤدي التدريب الأخضر إلى تنمية المهارات البيئية والذهنية التي تخدم الأداء الإبداعي للعاملين.

جدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التدريب الأخضر في دعم الأداء الإبداعي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر التدريب والتطوير الأخضر	0.128	1.51	0.244	0.139

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ (1.51) وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية (Sig) بلغ (0.139) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعياري (0.05)، وعليه يتضح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات التدريب والتطوير الأخضر في دعم الأداء الإبداعي بمؤسسة مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف. أما معامل الانحدار فبلغ (0.244)، وهي نسبة تفسر وجود علاقة طردية ضعيفة لكنها تظل غير دالة من الناحية الإحصائية نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة تجاوزت حد المقبول إحصائياً (0.05)، وبناء على هذه المؤشرات الإحصائية المستخرجة، يتم اتخاذ القرار التالي بشأن الفرضية الفرعية الثانية:

✓ **نقبل الفرضية الصفرية (H_0):** التي تؤكد أنه لا يؤدي التدريب الأخضر إلى تنمية المهارات البيئية والذهنية التي تخدم الأداء الإبداعي للعاملين.

✓ **نرفض الفرضية البديلة (H_1):** التي تقر بأن التدريب الأخضر يؤدي إلى تنمية المهارات البيئية والذهنية التي تخدم الأداء الإبداعي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم تقييم الأداء الأخضر المبني على أهداف بيئية في توجيه سلوك الموظفين نحو الابتكار.

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم تقييم الأداء الأخضر المبني على أهداف بيئية في توجيه سلوك الموظفين نحو الابتكار.

■ الفرضية البديلة (H_1): يساهم تقييم الأداء الأخضر المبني على أهداف بيئية في توجيه سلوك الموظفين نحو الابتكار.

جدول رقم (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة الأداء الأخضر في دعم الأداء الإبداعي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر تقييم الاداء الاخضر	0.157	2.081	0.328	0.045

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ (2.081) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية (Sig) بلغ (0.045) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعياري (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تقييم الأداء الأخضر في دعم وتوجيه الأداء الإبداعي بمؤسسة مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف. أما معامل الانحدار beta فبلغ (0.328)، أي أن زيادة الاهتمام بمعايير تقييم الأداء الأخضر في المؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تعزيز الأداء الإبداعي بنسبة 32.8% وهي نسبة دالة ومعتبرة إحصائياً. وبناء على هذه المؤشرات الإحصائية المستخرجة:

✓ نرفض الفرضية الصفرية (H_0): التي تؤكد عدم مساهمة تقييم الأداء الأخضر المبني على أهداف بيئية في توجيه سلوك الموظفين نحو الابتكار.

✓ نقبل الفرضية البديلة (H_1): التي تقر بأن تقييم الأداء الأخضر المبني على أهداف بيئية يساهم في توجيه سلوك الموظفين نحو الابتكار (الأداء الإبداعي).

الفرضية الفرعية الرابعة: يشجع نظام التحفيز الأخضر المادي والمعنوي الموظفين على توليد أفكار وأصالة في العمل.

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا يشجع نظام التحفيز الأخضر المادي والمعنوي الموظفين على توليد أفكار وأصالة في العمل.

■ الفرضية البديلة (H_1): يشجع نظام التحفيز الأخضر المادي والمعنوي الموظفين على توليد أفكار وأصالة في العمل.

جدول رقم (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة التحفيز الأخضر في دعم الأداء الإبداعي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر التحفيز الأخضر	0.065	1.24	0.203	0.223

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ (1.24) وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) ، ومستوى الدلالة المعنوية (Sig) بلغ (0.223) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعياري (0.05) ، وعليه يتضح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات التحفيز الأخضر في تشجيع ودعم الأداء الإبداعي بمؤسسة مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف. أما معامل الانحدار (beta) فبلغ (0.203) ، وهي نسبة تفسر وجود علاقة طردية منخفضة جداً وغير دالة من الناحية الإحصائية، نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة تجاوزت حد المقبول إحصائياً (0.05). وبناءً على هذه المؤشرات نقول:

✓ نقبل الفرضية الصفرية (H_0): التي تؤكد أنه لا يشجع نظام التحفيز الأخضر المادي والمعنوي الموظفين على توليد أفكار وأصالة في العمل.

✓ نرفض الفرضية البديلة (H_1): التي تقر بأن نظام التحفيز الأخضر المادي والمعنوي يشجع الموظفين على توليد أفكار وأصالة في العمل.

الفرضية الفرعية الخامسة: تساهم إدارة الصحة والسلامة الخضراء في تعزيز قدرة الموظفين على المرونة والحساسية للمشكلات.

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم إدارة الصحة والسلامة الخضراء في تعزيز قدرة الموظفين على المرونة والحساسية للمشكلات.

■ **الفرضية البديلة (H1):** تساهم إدارة الصحة والسلامة الخضراء في تعزيز قدرة الموظفين على المرونة والحساسية للمشكلات.

جدول رقم (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة إدارة الصحة والسلامة الخضراء في دعم الأداء

الإبداعي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر إدارة الصحة والسلامة الخضراء	0.235	3.25	0.476	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ (3.25) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية (Sig) بلغ (0.002) وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعنوية المعياري (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الصحة والسلامة الخضراء في تعزيز ودعم الأداء الإبداعي (المرونة والحساسية للمشكلات) بمؤسسة مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف. أما معامل الانحدار (beta) فبلغ (0.476)، أي أن زيادة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة الصحة والسلامة الخضراء في المؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تعزيز الأداء الإبداعي بنسبة 47.6% وهي نسبة كبيرة ومعتبرة جداً من الناحية الإحصائية. وبناءً على هذه المؤشرات نجد:

✓ **نرفض الفرضية الصفرية (H0):** التي تؤكد عدم مساهمة إدارة الصحة والسلامة الخضراء في تعزيز قدرة الموظفين على المرونة والحساسية للمشكلات.

✓ **نقبل الفرضية البديلة (H1):** التي تقر بأن إدارة الصحة والسلامة الخضراء تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على المرونة والحساسية للمشكلات (الأداء الإبداعي).

الفرضية الرئيسية: "تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المطبقة في مخابر INPHA-MEDIS إلى تعزيز وتطوير الأداء الإبداعي للعاملين".

■ **الفرضية الصفرية (H0):** لا تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المطبقة في مخابر INPHA-MEDIS إلى تعزيز وتطوير الأداء الإبداعي للعاملين.

- الفرضية البديلة (H_1): تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المطبقة في مخابر INPHA-MEDIS إلى تعزيز وتطوير الأداء الإبداعي للعاملين.

جدول رقم (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء

الإبداعي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	0.208	2.401	0.371	0.022

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ (2.401) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية (Sig) بلغ (0.022) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعياري (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز وتطوير الأداء الإبداعي الإجمالي للعاملين بمؤسسة مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف. أما معامل الانحدار العام (beta) فبلغ (0.371)، أي أن زيادة الاهتمام بتطبيق وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة طردية في تحقيق وتطوير الأداء الإبداعي للعاملين بنسبة 37.1% وهي نسبة دالة ومعتبرة إحصائياً عند مستوى الثقة المعتمد. وبناء على هذا نقول:

✓ نرفض الفرضية الصفرية (H_0): التي تؤكد عدم وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المطبقة في مخابر INPHA-MEDIS على تعزيز وتطوير الأداء الإبداعي للعاملين.

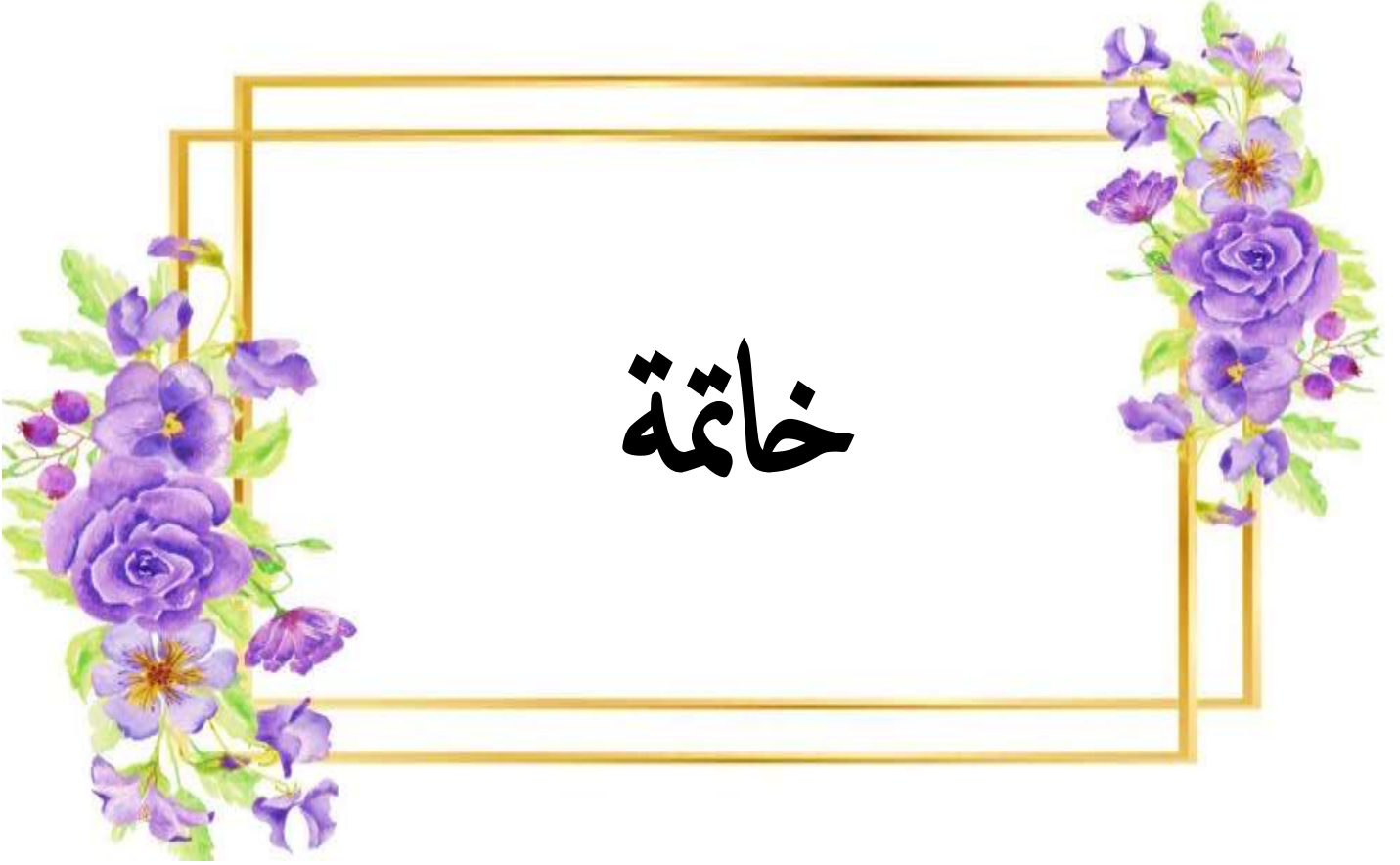
✓ نقبل الفرضية البديلة (H_1): التي تقر بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المطبقة في مخابر INPHA-MEDIS تؤدي إلى تعزيز وتطوير الأداء الإبداعي للعاملين.

خلاصة:

في هذه الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مخابر INPHA-MEDIS لإنتاج الأدوية بولاية الطارف، تم إعطاء صورة واقعية وعلمية عن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر الموظفين والإطارات، وأخذ فكرة دقيقة عن مدى مساهمة هذه الممارسات البيئية المستدامة في تعزيز وتطوير الأداء الإبداعي بمختلف أبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والتفصيل) داخل المخابر.

وبالاعتماد على المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان عبر برنامج (SPSS)، تم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حسابيا. وبعد اختبار الفرضيات الإحصائية للدراسة بواسطة أدوات الارتباط والانحدار الخطي البسيط، تم التوصل إلى أنه يوجد توجه حقيقي وملحوس لدى إدارة مخابر INPHA-MEDIS نحو تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء كحزمة متكاملة، فمن خلال تفعيل آليات الرقابة وتقييم الأداء القائم على المستهدفات البيئية، وتوفير منظومة متقدمة لإدارة الصحة والسلامة الخضراء والتخلص الآمن من المخلفات الضارة، أصبحت المؤسسة قادرة على صناعة بيئة تنظيمية وقائية ونفسية مستقرة ومحفزة للعمال، مما ساهم بشكل مباشر ودال إحصائيا في إطلاق قدراتهم الذهنية وتوجيه سلوكهم الوظيفي نحو توليد الأفكار الابتكارية، وإيجاد الحلول المرنة وغير المألوفة للمشكلات التشغيلية، والارتقاء بالأداء الإبداعي الإجمالي للمؤسسة بما يخدم التميز والاستدامة البيئية.

خاتمة



يعد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء موضوعاً حديثاً يشير إلى دمج الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية، وهذا يشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى مساعدة المؤسسة على تنفيذ خططها للإدارة البيئية، في المجالات المتعلقة بالتوظيف واختيار الموارد البشرية وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير والتعويض والمكافآت، لأن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى حماية البيئة. لذا إن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يفرض على العاملين في المؤسسات أن يكونوا ملهمين ولديهم وعي بيئي للمفهوم الأخضر وخلق ثقافة الوعي والالتزام بالاستدامة، لأن الاقتراحات والمبادرات الفردية التي تهدف إلى الحد من النفايات أو التكاليف قد تدرج رسمياً في الوصف الوظيفي، وبالتالي لا بد للمؤسسات القطاع العام من استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يحملون مثل هذا التوجه البيئي، كما أن الالتزام بهذه المعايير يتطلب من العاملين الإيمان بها من أجل تحقيق الاستدامة البيئية للمؤسسة.

إن اعتماد الشركة باعتبارها ناجحة من عدمه يعتمد على ما تحققه من عائدات وقيمة اقتصادية، لكن هذا كان في السابق أما الآن ومع انتشار الوعي والثقافة البيئية فأصبح من الواجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار تقليل الآثار البيئية، بالإضافة إلى جانب العوامل الاقتصادية والمالية حتى تكون ناجحة في قطاع الأعمال، وكل هذا يستوجب على أي منظمة لتطبيق هذه الممارسات الخضراء مستوى عال من المهارات الفنية والإدارية بين العاملين، بسبب الحقائق والتي مفادها أن المنظمة ستطور مبادرات بيئية تركز على الإبداع، والتي ستكون لها انعكاسات على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وفي هذا الصدد فإن توظيف واختيار الموظفين الدقيق والصارم، ونظام التقييم القائم على الأداء، وإدخال برامج تدريبية، وتنمية الكفاءات الفنية والإدارية، لها أهمية أساسية في تعزيز الإبداع وبالتالي تعزيز أداء المنظمة.

❖ نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية تمثلت في:

1. النتائج النظرية

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية نذكرها فيما يلي:

- ✓ إن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات له انعكاس إيجابي على زيادة كفاءتها وتحسين فاعليتها في الحد من تدهور البيئة، لذا لا بد من تشجيع العاملين في المؤسسات ليصبحوا أكثر إحساساً بالمسؤولية والمناصرة للبيئة، لأن ذلك يؤدي إلى تطوير المهارات والكفاءات لدى الأفراد؛
- ✓ إن تشجيع العاملين في المؤسسات على اقتراح الأفكار الإبداعية في مجالات الموارد البشرية الخضراء لبحثها وتنفيذها، من خلال أنظمة تحفيزية لدعم انتشار هذه المبادرات والأفكار، بالإضافة إلى توفير نظام معلومات

متكامل، يسمح بزيادة مستوى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسات، لضبط المعاملات فيما بينها تخفيضاً للوقت اللازم لإتمامها؛

- ✓ إن تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين في المؤسسات يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الإبداعي، لذا لابد من تنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم حتى تتوافق مع متطلبات الاستدامة والالتزام بها من خلال تعدد وتنوع البرامج التدريبية، وتدعيمها بأنظمة المكافآت والحوافز التي تتسم بالموضوعية والشفافية للمحافظة على الاستدامة؛
- ✓ يسهم الأداء الإبداعي في خلق ثقافة إبداعية لبيئة المنظمة الداخلية، ولجميع الأفراد العاملين حسب عملهم واختصاص كل منهم، وخلق حالة من الانسجام في كافة أقسام المنظمة؛
- ✓ الأداء الإبداعي يمثل اليوم ضرورة وليس خياراً من باقي الخيارات لذا المنظمات، إذ بفعل التغيرات السريعة في المعلومات والبيئات أصبح الأداء الإبداعي أمراً مهماً لتنمية قدرات المنظمات.

2. النتائج التطبيقية

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الميدانية يمكن إجمالها فيما يلي:

- ✓ يوجد توجه حقيقي وملحوس لدى إدارة مخابر INPHA-MEDIS نحو تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء كحزمة متكاملة؛
- ✓ هناك ميلاً واضحاً لدى عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف في امتلاك مختلف مهارات الأداء الإبداعي من: طلاقة، أصالة، مرونة، حساسية للمشكلات، وتفصيل؛
- ✓ يهتم عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS بولاية الطارف بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من بعد تقييم الأداء الأخضر، وبعد الصحة والسلامة الخضراء والأداء الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة بمخابر INPHA-MEDIS عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛
- ✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من بعد التوظيف الأخضر، وبعد التدريب والتطوير الأخضر، وبعد التحفيز الأخضر، والأداء الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة بمخابر INPHA-MEDIS عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- ✓ بلغ معامل الارتباط الإجمالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي القيمة (0.371)، وهي قيمة تبين الارتباط الطردي بين المتغيرين ككل، بينما بلغت قيمة المعنوية المحسوبة (0.022) وهي أقل من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة الإجمالية دالة إحصائياً، ومنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي لدى عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS.

❖ الاقتراحات

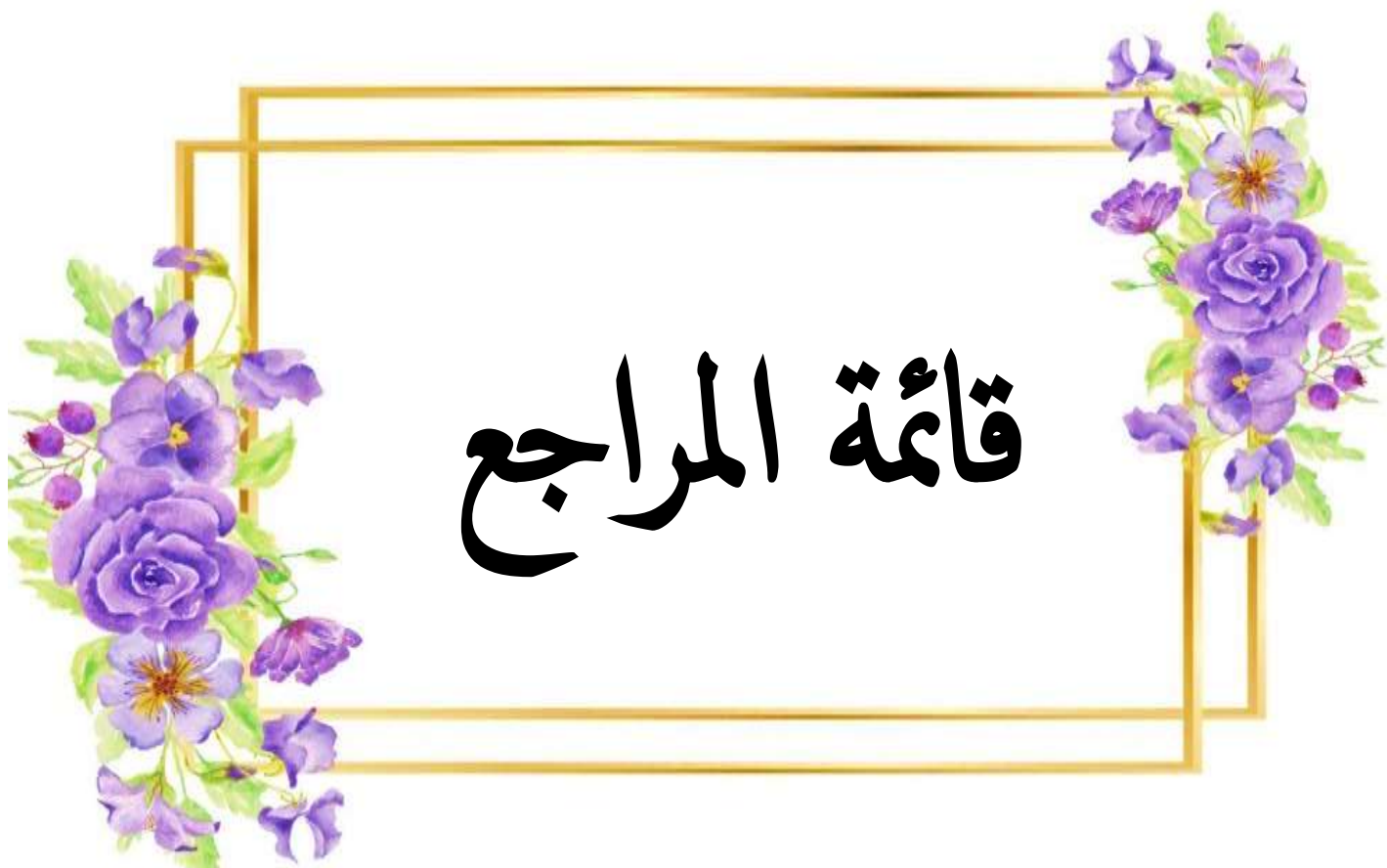
في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة نتقدم بالاقتراحات التالية:

- ✓ التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة؛
- ✓ وضع مجموعة من المعايير البيئية وربطها بأداء العاملين، من أجل تقييم أدائهم في ضوء توجههم نحو الممارسات الخضراء؛
- ✓ إعداد برامج تدريبية وتوعوية تهتم بالعناصر المتنوعة التي تحافظ على بيئة المؤسسات؛
- ✓ تزويد المنظمة بنظم الاتصال المتطورة وإتاحة قواعد البيانات اللازمة، وتوفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة وتبتعد عن الجمود، ومنح الإدارة العليا في المؤسسة الصلاحيات والمساحة الأكبر للموظفين؛
- ✓ على المؤسسات الصناعية خاصة منها المتخصصة في الصناعة الصيدلانية، ضرورة التعاون مع المؤسسات العلمية كالجوامع ومراكز البحث المتخصصة، بغرض الاستفادة من خبرتهم لتعزيز الممارسات الخضراء فيها.

❖ أفاق الدراسة

- وفي الختام نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية وانطلاقة إيجابية في سبيل إثراء العلوم والمعرفة، لتصبح مفتاحا لمواضيع أخرى نذكر منها مثلاً:
- ✓ دور الإبداع والابتكار والتكنولوجيا في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة ناشئة جزائرية؛
 - ✓ أهمية تطبيق نظام الإدارة البيئية في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية؛
 - ✓ أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية في تقييم الأداء البيئي الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
 - ✓ دور القيادة الإبداعية في تطوير الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة؛
 - ✓ دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في المؤسسة.

قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- ✓ احمد سيد مصطفى، (2002)، " إدارة البشر: الأصول والمهارات "، بدون ذكر دار النشر، مصر.
- ✓ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، (2006)، " إدارة الإبداع والابتكار "، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ عادل محمد زايد، (2003)، " إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية "، النشر والتوزيع الإلكتروني لكتب عربية.
- ✓ عبد الحميد الخليل، (2018)، " إدارة الموارد البشرية "، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- ✓ فايز عبد الرحمان الفروخ، (2010)، " التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي "، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ محمد بن دليم القحطاني، (2008)، " إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل "، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- ✓ محمد جاسم محمد ولي العبيدي، ألاء محمد جاسم، أعربي الشيباني، (2010)، " الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع "، ط1، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ محمد سرور الحريري، (2012)، " إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، (2018)، " إدارة الموارد البشرية "، منظمة الإدارة العربية.
- ✓ مصطفى يوسف كافي، (2014)، " إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي "، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ نجم عبود نجم، (2003)، " إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة "، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ✓ نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، (2004)، " إدارة أنشطة الابتكار والتغير "، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

- ✓ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، (2015)، " إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري "، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- المجالات
- ✓ إحسان دهش جلاب، يوسف موسى سبتي آل طعين، (2015)، " تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمنتى "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 03.
- ✓ أحمد بلالي، يحضيه سملاي، (2018)، " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية "، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02.
- ✓ أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، (2017)، " معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة "، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08.
- ✓ بصير خلف خزعل، لمياء محمد جاسم المشهداني، أحمد راكان محمد الطيار، (2020)، " ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل "، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 03.
- ✓ جمانة بشير أبو رمان، عبد الرحمان غسان الصديقي، (2019)، " أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف "، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38.
- ✓ سارة عاطف الموجي، (2022)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة "، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 01.
- ✓ سامي شاهر عسكر، سوسن إبراهيم رجب، (2016)، " دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الممرضين للعاملين في مستشفى آزادي التعميمي في مدينة كركوك "، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02.
- ✓ سمير عماري، (2021)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف (LG, Brandt, IRIS) "، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02.
- ✓ الشيخ الداوي، (2010)، " تحليل الأسس النظرية المفهوم الأداء "، مجلة الباحث، العدد 07.

- ✓ صالح مهدي محمد الحسناوي، (2019)، " الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة بجامعة كربلاء "، مجلة أهل البيت، العدد 25.
- ✓ طارق سعادي، سفيان بن داود، محمد أمين كندي، (2020)، " أثر الإدارة العالمية للموارد البشرية على أداء النمو والتعلم في المؤسسات الفندقية العمومية بالجزائر مع عرض تجربة مجموعة أكور: دراسة حالة سوفيتال الحمامة "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 22.
- ✓ غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، (2021)، " تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63.
- ✓ فيصل علوان الطائي، بهاء ميثم عبد حسين العلي، (2019)، " التفكير الإستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء "، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66.
- ✓ نورا منصور محمد، عزة ماهر خليل، بسام سمير الرميدي، (2020)، " تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي "، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 04، العدد 2/1.
- ✓ هناء نصر الله خميس الحمداني، محمد عيدان الخزرجي، (2026)، " تحليل تأثير أبعاد إستراتيجية التمكين على الأداء الإبداعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية "، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 07، العدد 01.
- 3- الأطروحات والرسائل
- ✓ جميلة بوشو، (2021)، " دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر.
- ✓ حميدة زواوي، (2018)، " الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

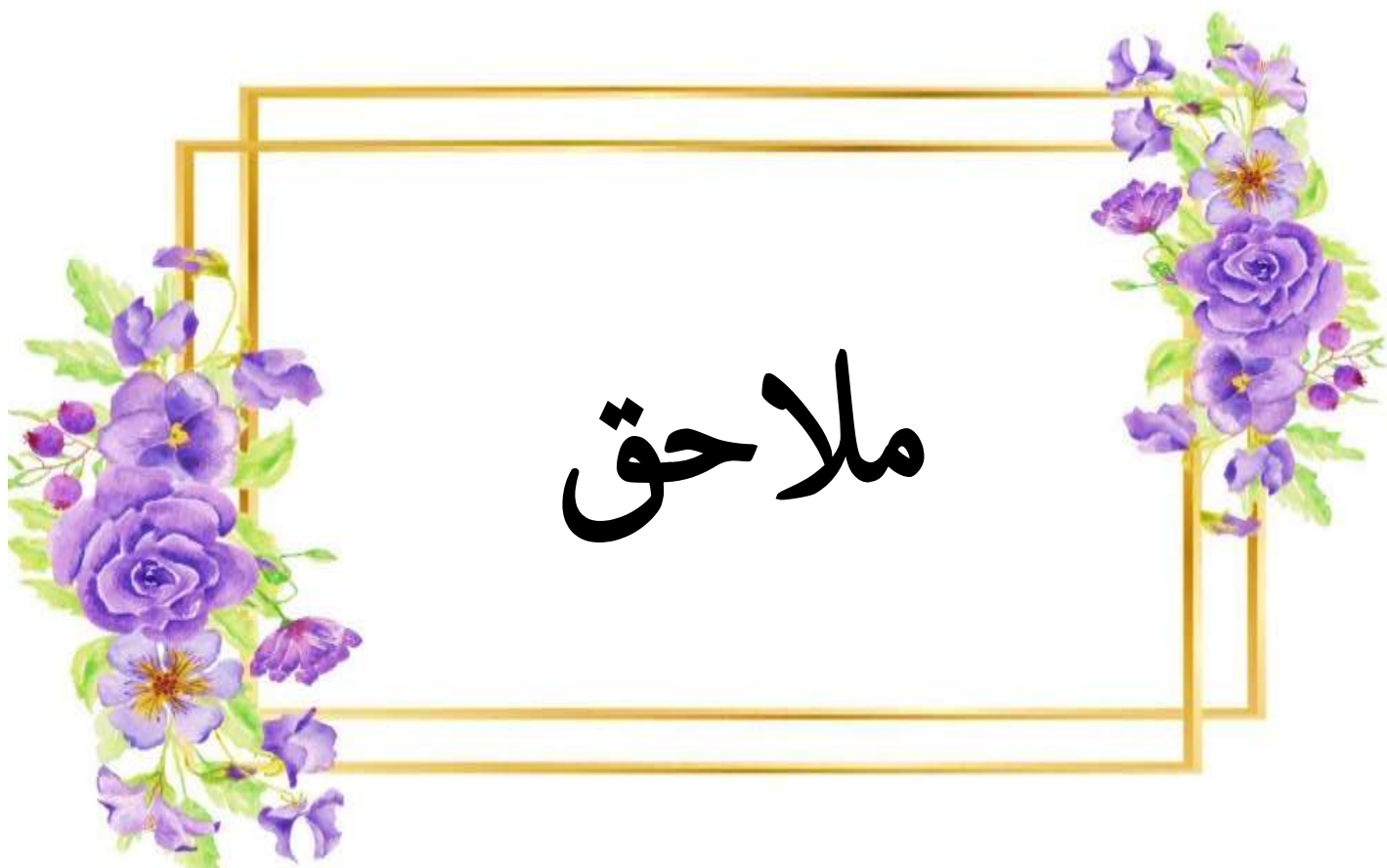
- ✓ حورية بن علو، (2025) " دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في المالية والمحاسبة، تخصص الحوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- ✓ ربعة بركات، (2018)، " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة: دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة - "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ✓ فضيلة عميمر، (2018)، " أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- ✓ محسن عبد الأمير عطية الطائي، (2021)، " رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت سامان في محافظة المشى "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- ✓ نصر الدين بن نذير، (2012)، " دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، الجزائر.
- 4- المحاضرات
- ✓ سلمى بوكبوس، (2019)، " مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار "، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 5- المواقع الإلكترونية
- ✓ رضا إبراهيم محمود، (2016)، " العقل مصنع الإبداع والطلاقة "، المجلة العربية، دار المجلة العربية للنشر والتوزيع، تاريخ النشر: 2016/02/10، تاريخ التصفح: 2026/05/15، متوفر على الموقع: <https://www.arabicmagazine.net/arabic/ArticleDetails.aspx?id=4869#>
- ✓ مصطفى ماهر محمد الجمل، (2020)، " إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا "، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، متوفر على الموقع: <https://www.academia.edu>، تاريخ التصفح: 2026/03/13.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- ✓ Crass, Dirk & Peters, Bettina, (2014). " [Intangible assets and firm-level productivity](#) ", [ZEW Discussion Papers](#) 14-120, ZEW – Leibniz Centre for European Economic Research.
- ✓ David B. Zoogah, (2011), "**The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach** ", Zeitschrift für Personalforschung, German Journal of Research in Human Resource Managemen, Vol 25, N° 02.
- ✓ Gong, X, Zhang, X & Tsang, M. C. (2020), " **Creativity development in preschoolers : The effects of children's museum visits and other education environment factors** ", Studies in Educational Evaluation, Vol 20, No33.
- ✓ Henarath HDN P Opatha, Anthonypillai Anton Arulrajah, (2014), " **Green Human Resource Management: Simplified General Reflections** ", International Business Research, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol 07, N° 08.
- ✓ Jean Yves saulquin, (2000), "**Gestion des ressources humaines et performance des services les cas des établissements socio-sanitaire**", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris.
- ✓ Marc Vilanova and Pax Dettoni, (2011), " **Sustainable Innovation Strategies** ", Published by Institute for Social Innovation, Ramon Lull University, Paris, France.
- ✓ Robbins Stephen, (2011), " **Business Today: The New World of Business** ", Harcourt college Publishers, United States of America.

- ✓ Sabzar Ahmad Peerzadah, Sabiya Mufti, Nazir Ah. Nazir, (2018), "**Green Human Resource Management: A Review**", International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, Vol 07, Issue 03.
- ✓ Sahlberg Sayed, (2015), "**Green HRM-A Tool of Sustainable Development**", Indian Journal of Applied Research, Vol 5, No 6.
- ✓ Wong Mei Jia, Eta Wahab, (2025), "**The Relationship Between Green HRM and Employee Green Creativity among Employees in Manufacturing Sector**", RESEARCH IN MANAGEMENT OF TECHNOLOGY AND BUSINESS, Vol 06, N° 01.
- ✓ Yusmani Mohd Yusoff, Mehran Nejati, Daisy Mui Hung Kee, Azlan Amran, (2018), "**Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry**", Global Business Review, SAGE Publications, Vol 21, N° 03.

ملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
السنة الجامعية: 2026/2025



استبيان بحث حول:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي
دراسة حالة مخابر INPHA-MEDIS - ولاية الطارف -

السلام عليكم:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية تحت عنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة مخابر INPHA-MEDIS -ولاية الطارف -"، يشرفنا التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان والذي نهدف من ورائه إلى استقصاء آراء عمال وإطارات مخابر INPHA-MEDIS.

يرجى منكم الاطلاع على أسئلة الاستبيان والإجابة عليها إن أمكن بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجاباتكم، ونذكر حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير، ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهماتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير... وشكرا

تحت إشراف الأستاذة:

د. عمروسي حنان

من إعداد الطلبة:

بوطبة أشواق

بومازة نورهام

أولاً-البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المختارة:

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-35 سنة ☐ 36-40 سنة
☐ 41-45 سنة ☐ 46-50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التخرج
☐ تكوين مهني

4. الخبرة المهنية

☐ أقل من 5 سنوات
☐ 5-10 سنوات
☐ 10-15 سنة
☐ أكثر من 15 سنة

5. المنصب الوظيفي

☐ مدير
☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم
☐ موظف

ثانيا- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي في مخابر INPHA-MEDIS
-ولاية الطارف -

الرجاء التفضل بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه يتوافق مع وجهة نظركم:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء						الرقم	البعد
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات		
					تختار المؤسسة العاملين الذين يمتلكون سلوكيات تدعم التوجيه البيئي.	01	التوظيف الأخضر
					تحدد الإدارة المختصة شروط شغل كل وظيفة شاغرة وفق المتطلبات البيئية.	02	
					تستخدم المؤسسة الإعلان الأخضر (عبر المواقع الإلكترونية) لاستقطاب العاملين الجدد.	02	
					يتم عقد المقابلات بوسائل خضراء مثل تقنية الفيديو وشبكة الإنترنت.	04	
					تقوم المؤسسة بتحليل وتخطيط الموارد البشرية الخضراء في ضوء متطلبات الوضع الحالي والمستقبلي.	05	
					يوجد بالمؤسسة إدارة مسؤولة عن التدريب الأخضر.	01	التدريب والتطوير الأخضر
					تساهم برامج التدريب في تقليل الأخطاء البيئية.	02	
					التدريب الأخضر أدى لزيادة الوعي البيئي والمهارات الخضراء لدى العاملين.	03	
					تعتمد المؤسسة على المواقع الإلكترونية الخاصة بها لتنفيذ الدورات التدريبية لعاملها.	04	
					تعلن المؤسسة عن الندوات والدورات التدريبية على موقعها الإلكتروني.	05	
					يتم عقد برامج تدريب خضراء لجميع العاملين بصفة دورية.	06	

					يتم تقييم العاملين من جانب إدارة الموارد البشرية بناء على أهداف بيئية محددة.	01	تقييم الأداء الأخضر
					تشجع معايير تقويم الأداء على خلق الأفكار الجديدة المتعلقة بحماية البيئة.	02	
					تمتلك المؤسسة مؤشرات لتقييم أداء العاملين الأخضر في نظام تقييم الأداء السنوي.	03	
					يتوفر لدى المؤسسة مواقع إلكترونية لتقييم أداء العاملين.	04	
					يساهم نظام تقييم الأداء الأخضر في تعزيز المهارات والقدرات لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء.	05	
					تمنح الإدارة المختصة مكافآت مادية ومعنوية لموظفيها على أساس الالتزام البيئي.	01	التحفيز الأخضر
					يضمن نظام الحوافز المتبع الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة والمهتمة بالبيئة.	02	
					يشجع نظام الحوافز الذي تعتمده الإدارة المختصة المبادرات البيئية.	03	
					تعلن المؤسسة على موقعها الإلكتروني أسماء العاملين المتميزين في أدائهم البيئي.	04	
					يرجع انخفاض حدوث الإصابات المهنية إلى توفير بيئة عمل آمنة.	01	إدارة الصحة والسلامة الخضراء
					توفر المؤسسة إرشادات وتعليمات تتعلق بالبيئة لضمان صحة وسلامة الموظفين.	02	
					تخصص المؤسسة مساحات خضراء بوجود الأشجار والنباتات.	03	
					تمنع المؤسسة التدخين في المباني والمكاتب.	04	

المتغير التابع: الأداء الإبداعي							
البعد	الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأصالة	01	لدي سرعة في إيجاد الحلول وفقا لظروف العمل.					
	02	أعمل ما يطلب مني في العمل بأسلوب جديد.					
	03	لدي القدرة على توليد أفكار جديدة في وقت قصير وبشكل دائم.					
	04	تتبنى مؤسستي المقترحات والأفكار الإبداعية.					
الطلاقة	01	يمكنني تغيير موقفي عندما يثبت لي عدم صحته.					
	02	لدي القدرة على الإقناع أثناء الحوار والنقاش.					
	03	أمتلك بلاغة لغوية تمكنني من استخدام أكبر قدر ممكن من الألفاظ المهنية ذات المعنى الدقيق في مجال عملي.					
	04	أمتلك قدرة التفكير البناء السريع في ظل ضغوط العمل.					
	05	أعبر بطلاقة عما يجول بذهني من أفكار جديدة.					
المرونة	01	لدي القدرة على التكيف مع التغيرات المستجدة.					
	02	عندما يقوم زملائي بطرح الأفكار حول موضوع أو موقف معين، فإنني أشغل ذهني بأفكار لم يفكر بها أحد من قبل.					
	03	أنوع في أساليب إنجازي للعمل وفقا لطبيعة كل موقف في العمل.					
	04	أمتلك رؤيا متعددة الزوايا لخدمة وتطوير عملي.					
	05	عند اختلاف الآخرين حول موقف معين، أميل للرأي الذي يضع عناصر الموقف مجتمعة، ويسعى للوصول إلى رأي جديد.					
المشكلات الحساسية	01	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات، واكتشاف الأخطاء في فترة زمنية قصيرة.					
	02	لدي القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر.					

					أتوقع الحلول الناجحة لحل مشكلات العمل التي يمكن أن تواجهني أثناء أداء عملي.	03	
					أمتلك رؤيا دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	04	
					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	05	
					لدي القدرة على تنظيم أفكاري بشكل يجعلها بناءة في تنفيذ العمل الذي أقوم به.	01	التفصيل
					لدي القدرة على تجزئة مهام عملي بما يسهم في تسهيل عملية القيام به.	02	
					لدي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة، تسهم في تطوير العمل.	03	
					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.	04	
					لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	05	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	48

الجنس

		Fréquen ce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e Total 1	ذكر	22	57,9	57,9	57,9
	أنثى	16	42,1	42,1	100,0
		38	100,0	100,0	

الفئة_العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 30 سنة	8	21,1	21,1	21,1
	35-30 سنة	7	18,4	18,4	39,5
	36-40	3	7,9	7,9	47,4
	41-45	6	15,8	15,8	63,2
	46-50	8	21,1	21,1	84,2
	أكبر من 50 سنة	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	متوسط	4	10,5	10,5	10,5
	ثانوي	14	36,8	36,8	47,4
	جامعي	11	28,9	28,9	76,3
	ما بعد التدرج	3	7,9	7,9	84,2
	تكوين مهني	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 5 سنوات	10	26,3	26,3	26,3
	5-10	8	21,1	21,1	47,4
	10-15 سنة	5	13,2	13,2	60,5
	أكثر من 15 سنة	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	نائب مدير	1	2,6	2,6	2,6
	رئيس قسم	7	18,4	18,4	21,1
	موظف	30	78,9	78,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	38	1,00	5,00	3,5263	1,05873
x2	38	1,00	5,00	3,7632	1,44136

x3	38	1,00	5,00	3,1316	1,1664 5
x4	38	1,00	5,00	3,1842	1,2914 5
x5	38	1,00	5,00	3,5526	1,0053 2
x6	38	1,00	5,00	3,5789	1,2440 5
x7	38	1,00	5,00	3,6579	1,0973 3
x8	38	1,00	5,00	3,4737	,97916
x9	38	3,00	5,00	3,8947	,64889
x10	38	2,00	5,00	3,8947	,68928
x11	38	1,00	5,00	3,6316	1,1251 7
x12	38	2,00	5,00	3,7105	,83530
x13	38	2,00	5,00	4,2368	,81983
x14	38	2,00	5,00	4,0263	,99964
x15	38	1,00	5,00	3,7895	,99071
x16	38	1,00	5,00	3,9737	1,1504 8
x17	38	1,00	5,00	3,8158	1,1355 5
x18	38	1,00	5,00	3,9737	1,1025 0
x19	38	1,00	5,00	4,0526	1,1137 3

x20	38	1,00	5,00	3,8158	1,0359 8
x21	38	1,00	5,00	4,2632	,89092
x22	38	1,00	5,00	4,4211	,79293
x23	38	1,00	5,00	4,1579	1,0007 1
x24	38	4,00	5,00	4,5000	,50671
y1	38	3,00	5,00	4,2368	,48958
y2	38	3,00	5,00	4,3684	,71361
y3	38	2,00	5,00	4,2632	,68514
y4	38	2,00	5,00	4,3158	,80891
y5	38	2,00	5,00	4,1579	,78933
y6	38	2,00	5,00	4,4211	,64228
y7	38	2,00	5,00	4,2368	,75101
y8	38	2,00	5,00	4,2368	,75101
y9	38	2,00	5,00	4,3947	,75479
y10	38	4,00	5,00	4,3947	,49536
y11	38	2,00	5,00	4,3684	,63335
y12	38	3,00	5,00	4,2895	,65380
y13	38	4,00	5,00	4,3947	,49536
y14	38	3,00	5,00	4,2632	,64449
y15	38	2,00	5,00	4,2368	,63392
y16	38	2,00	5,00	4,1842	,60873
y17	38	3,00	5,00	4,2105	,52802
y18	38	2,00	5,00	4,3158	,77478
y19	38	2,00	5,00	4,4211	,68306
y20	38	4,00	5,00	4,4211	,50036
y21	38	1,00	5,00	4,2895	,76786

y22	38	2,00	5,00	4,1316	,77707
y23	38	1,00	5,00	3,9474	1,0120 2
y24	38	3,00	5,00	4,2368	,48958
التوظيف_الاخصر	38	1,00	4,80	3,4316	,93291
التدريب_والتطوير_الاخصر	38	2,00	4,50	3,6886	,55908
تقييم_الاداء_الاخصر	38	2,60	5,00	3,9474	,61281
التحفيز_الاخصر	38	1,00	5,00	3,9145	,90844
ادارة_الصحة_والسلامة_الاخصر	38	2,50	5,00	4,3355	,59354
الممارسات	38	2,25	4,50	3,8344	,52280
الاصالة	38	3,00	5,00	4,2961	,40209
الطلاقة	38	2,40	5,00	4,2895	,58577
المرونة	38	3,40	5,00	4,3421	,33501
الحساسية	38	3,20	5,00	4,2737	,40114
التفصيل	38	3,00	5,00	4,2053	,41716
الاداء_الابداعي	38	3,25	4,79	4,2807	,29314
N valide (liste)	38				

Corrélations				
ميز_الاخ ضر	تقييم_الاداء_الا خضر	التدريب_والتطوي ر_الاخضر	التوظيف_الاخ ضر	
التوظيف_الاخضر	Corrélacion de Pearson	1	,631**	,028
	Sig. (bilatérale)		,000	,869
	N	38	38	38
التدريب_والتطوي ر_الاخضر	Corrélacion de Pearson	,631**	1	,308
	Sig. (bilatérale)	,000		,060
	N	38	38	38
تقييم_الاداء_الاخضر	Corrélacion de Pearson	,028	,308	1
	Sig. (bilatérale)	,869	,060	
	N	38	38	38
التحفيظ_الاخضر	Corrélacion de Pearson	,378*	,500**	,633**
	Sig. (bilatérale)	,019	,001	,000
	N	38	38	38
ادارة_الصحة_والسلامة_الخ ضراء	Corrélacion de Pearson	,244	,388*	,503**
	Sig. (bilatérale)	,140	,016	,001
	N	38	38	38
الممارسات	Corrélacion de Pearson	,703**	,796**	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	38	38	38

الاداء_الابداعي	Corrélation de Pearson	,208	,244	,328*	,203
	Sig. (bilatérale)	,210	,139	,045	,223
	N	38	38	38	38

**. La corrélation est si

*. La corrélation est si

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,208 ^a	,043	,017	,29068

a. Prédicteurs : (Constante), التوظيف_الاخضر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	4,056	,182		22,288	,000
التوظيف_الاخضر	,065	,051	,208	1,276	,210

a. Variable dépendante : الاداء_الابداعي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,244 ^a	,060	,034	,28818

a. Prédicteurs : (Constante),

التدريب_والتطوير_الاخص

Coefficients^a

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés			
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1 (Constante)	3,808	,316		12,049	,000	
التدريب_والتطوير_الاخص	,128	,085	,244	1,512	,139	

a. Variable dépendante : الاداء_الابداعي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,328 ^a	,107	,083	,28077

a. Prédicteurs : (Constante), تقييم_الاداء_الاخضر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,662	,301		12,174	,000
تقييم_الاداء_الاخضر	,157	,075	,328	2,081	,045

a. Variable dépendante : الاداء_الابداعي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,203 ^a	,041	,014	,29102

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_الاخضر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,025	,211		19,030	,000
التحفيز_الاخضر	,065	,053	,203	1,241	,223

a. Variable dépendante : الاداء_الابداعي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,476 ^a	,227	,205	,26129

a. Prédictors : (Constante),

ادارة_الصحة_والسلامة_الخضراء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	3,261	,317		10,298	,000
	ادارة_الصحة_والسلامة_ا لخضراء	,235	,072	,476	3,251	,002

a. Variable dépendante : الاداء_الابداعي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,371 ^a	,138	,114	,27592

a. Prédicteurs : (Constante), الممارسات

Coefficients^a

Modèle	B	Erreur standard	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	3,482	,336				10,373	,000
الممارسات	,208	,087			,371	2,401	,022

a. Variable dépendante : الاداء_الابداعي