

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التميز المنظمي في شركات الاتصالات الأردنية

زيد نايل الفقهاء

تاريخ القبول

2023/5/24

تاريخ الاستلام

2023/3/14

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدلالة أبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء وتقييم الأداء الأخضر) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (تميز الثقافة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة)؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية وعددها (3) شركات متمثلة بـ: شركة زين، وشركة أورانج، وشركة أمنية، وكان عدد المديرين فيها (567) موظفًا، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في (229) موظفًا، علمًا بأنه تم تحديد عينة الدراسة وفقاً لأسلوب العينة القصدية الطبقية التناسبية لغرض تمثيل مجتمع الدراسة، تم استرداد (210) استبانة صالحة للتحليل، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومُعامل الانحدار المتعدد، وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ارتفاع مستوى الأهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والتميز المنظمي بأبعاده، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، باستثناء بُعد المكافآت الخضراء فلا يملك أثراً دالاً إحصائياً على التميز المنظمي في الشركات. وأوصت الدراسة باستثمار التكنولوجيا الحديثة والمواقع الرقمية في عملية استقطاب الموظفين الجدد والإعلان عن الوظائف الشاغرة للحد من الآثار السلبية على النظام البيئي، والتركيز بشكل أكبر على نظام المكافآت يشمل تسهيلات نقدية ومعنوية تحفز الموظفين على اتباع أساليب عمل تتوافق مع المتطلبات البيئية.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، التميز المنظمي، شركات الاتصالات الأردنية.

## The Impact of Green Human Resource Management Practices on Organizational Excellence at Jordanian Telecom Companies

### ABSTRACT

This research study aimed to empirically explore the impact of Green Human Resource Management Practices with its dimensions: (green recruitment, green training, green rewards, and green performance evaluation) on Organizational Excellence with its dimensions of (excellence of culture, excellence of strategy, excellence of organizational structure, and excellence of leadership) at Jordanian Telecom Companies. To achieve the research objectives, both descriptive and analytical methods were used.

To achieve the objectives of the study, the researchers used the descriptive analytical method. The study population consisted of employees at the upper and middle administrative levels in the Jordanian telecommunications companies, which numbered (3) companies, represented by Zain, Orange, and Umniah Company, and the number of managers in them was (567) employees. The study adopted the questionnaire as a tool. Primary data was distributed to the study sample, which consisted of (229) employees, noting that the study sample was determined according to the proportional stratified purposive sampling method for the purpose of representing the study population. (210) Valid questionnaires were retrieved for analysis, and several statistical methods were used, such as the arithmetic mean and standard deviation. And the multiple regression coefficient and (SPSS) program for analyzing data and testing hypotheses.

The study found a significant impact of Green Human Resource Management Practices with dimensions (green recruitment, green training, and green performance evaluation) on Organizational Excellence with its dimensions combined at Jordanian Telecom Companies, but the green rewards dimension doesn't have a significant impact on Organizational Excellence in companies. The study recommended investing in modern technology and digital websites in the process of attracting new employees and announcing vacancies to reduce the negative impact on the ecosystem, and more focusing on a reward system that includes monetary and moral facilities that motivate employees to follow work methods that are compatible with environmental requirements.

**KEYWORDS:** Green Human Resource Management Practices, Organizational Excellence, Jordanian Telecom Companies.

## 1. المقدمة

زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام البيئي في المنظمات وخاصة بعد الثورة الصناعية والتي زادت من مخاوف التدهور البيئي، وأن هذه المخاوف ولدت المزيد من الضغوطات والأزمات الصناعية في بيئة الأعمال، الأمر الذي يحتم تطوير واستخدام الإدارة الخضراء؛ وذلك من خلال تبني منتجات وممارسات صديقة للبيئة (Mwita, 2019)، ومع ظهور الاتجاه الأخضر الذي دفع المنظمات والافراد للتوجه نحو إستراتيجيات مناسبة لحماية بيئة المنظمة بشكل عام إذ إن توجه العاملين نحو الممارسات الخضراء يجعلهم أكثر صداقة مع البيئة وذلك باتخاذ المنظمة ممارسات وإجراءات وانشطة من شأنها أن تسهم في حماية البيئة، وتؤدي إلى بناء مجتمعات مستدامة. فإن أي منظمة تعتمد على رأس مالها البشري لمساهمة في تعظيم ثروتها المنظمة، والذي يعد عاملا مهما يؤثر في التميز المنظمي في مجالاته القيادية والبشرية وهو الهدف الرئيس التي تسعى إلى تحقيقه المنظمة (حماد، 2023)، حيث يعد المورد البشري من أهم موارد لمنظمات كونه يُمثل أحد الركائز المهمة التي تحقق نجاح المنظمة، وتساعد في الوصول إلى أهدافها من خلال توجيه الموظفين وبناء قدراتهم بربط أهدافهم بالأهداف التي تسعى إليها (جمعة، 2022)؛ إذ تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مفهوم حديث اعتمده المنظمات لما له من دور مهم في استدامة البيئة، وعدم التأثير عليها سلباً من خلال دور التفكير الإستراتيجي في رسم خارطة طريق وتوجه المنظمات نحو التركيز على إدارة الموارد البشرية لتصبح منظمة متميزة، ومن هنا كانت فكرة الدراسة، وورغبتها بالتطبيق على واقع الشركات، بهدف معرفة درجة انسجام الشركات المبحوثة (شركات الاتصالات الأردنية) مع معايير البيئة الخضراء والتي تظهر من خلال إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على العاملين فيها؛ وحتى تكون بداية حلقة وصل لتحقيق الغاية المرجوة وهي التميز المنظمي.

## 2. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين:

- الأهمية العلمية (النظرية): تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال المتغيرات التي تناولتها ومحاولة تقديم إضافة علمية حول هذه المتغيرات والمتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للتفكير الإستراتيجي، ونظراً لأهمية تحقيق التميز المنظمي لشركات الاتصالات الأردنية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تُمثل الخيار الإستراتيجي؛ لتنمية أداء ومهارات العاملين نحو حماية البيئة والتفكير

الإستراتيجي نحو التميز، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من الإستراتيجيات الحديثة عالميا في ظل التركيز على حماية البيئة المستدامة التي لا بد من زيادة الاهتمام في تطبيقها؛ لتحقيق التميز المنظمي.

- **الأهمية العملية (التطبيقية):** تظهر أهمية الدراسة العملية من أهمية المنظمات المبحوثة وهي شركات الاتصالات الأردنية، حيث يعد قطاع الاتصالات في الأردن من القطاعات الاقتصادية الحيوية والمهمة؛ لتوفير قاعدة معرفية وإمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة المتعلقة بأهمية التميز المنظمي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتفكير الإستراتيجي.

### 3. اهداف الدراسة

- التعرف إلى الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المنظمي في شركات الاتصالات الأردنية.

- التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في التميز المنظمي شركات الاتصالات الأردنية.

### 4. مشكلة الدراسة

في ظل البيئة الديناميكية المحيطة وزيادة الاهتمام بالمشكلات والقضايا البيئية، تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز في أنشطتها وعملياتها والحد من آثارها السلبية، الأمر الذي قادها إلى الحاجة لاعتماد ممارسات خضراء تحقق لها التوازن والتكيف مع المستجدات البيئية المستمرة؛ مما ينعكس على قدرتها على تحقيق التميز في أدائها.

وهنا تكمن مشكلة الدراسة في التميز المنظمي في شركات الاتصالات الأردنية، وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فيه في شركات الاتصالات الأردنية.

### 5. اسئلة الدراسة

1. ما الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المنظمي في شركات الاتصالات الأردنية؟

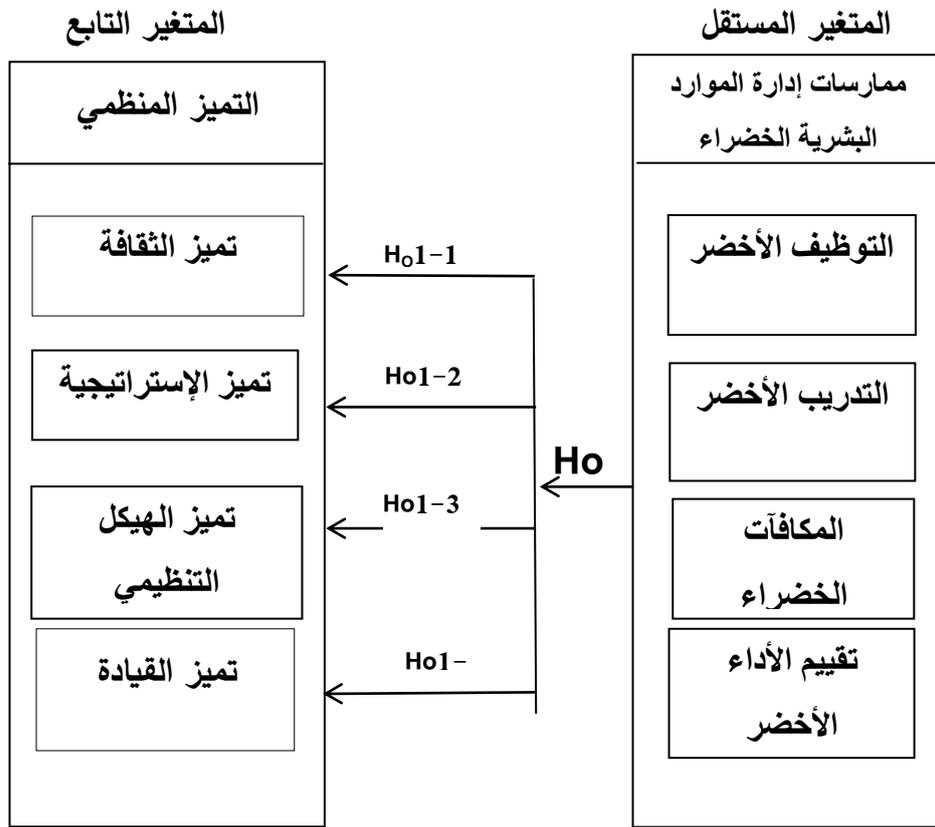
2. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التميز المنظمي في شركات الاتصالات الأردنية؟

## 6. فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

**Ho1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدلالة أبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافاة الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في التمييز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (تميز الثقافة، وتميز الإستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز القيادة) في شركات الاتصالات الأردنية.

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات الآتية

المتغير المستقل: (Meng et al., 2023؛ بن أحمد وبن نديينة، 2022؛ Tipanya & Salma, 2022؛ Salih, 2020)

المتغير التابع: (Salih, 2020؛ Hussin & Oudah, 2023)

## 7. الإطار النظري

### 1.7 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعد الموارد البشرية أصلاً من أصول المنظمات وأمنها، وتقوم المنظمات بالمحافظة على الموارد البشرية بشكل مُنظم للوصول إلى أكبر قدر من الانتاجية وبكفاءة وفعالية عالية (Alshammari, 2020)، أما عن إدارة الموارد البشرية الخضراء، فهي مفهوم حديث يربط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية والتي يُشار إليها بمختصر (GHRM)، إذ يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأعمال البيئية الأوسع للمنظمات للحفاظ على الموارد الطبيعية وحمايتها (Alabaddi et al., 2020).

#### 1.1.7 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الموارد البشرية الخضراء في العصر الحالي تُعبر عن مسار المنظمات التي تتبعه؛ لتصبح قادرة على التميز والمنافسة في الاقتصاد المحلي والعالمي، من هنا ظهرت الحاجة إلى أن تتبع نهج يساعدها على البقاء والنمو من خلال الاهتمام بالإدارة البيئية فيها، ويتحقق ذلك من خلال ممارستها التي لها دور مهم في توجيهها نحو المستقبل ومُواكبة التطورات التي تحدث (جبر، 2021).

وقدم العديد من الباحثين مفاهيم متنوعة لممارسات إدارة الموارد الخضراء في المنظمات؛ إذ إن جميعها تهدف إلى تقليل أثر التلوث السلبي وفقاً لجهود مشتركة، وتركز على تقليل استخدام الورق وتطبيق تكنولوجيا الاتصالات (Shaban, 2019)، فمنهم من عرفها أنها "الأساليب والعمليات والبرامج الخضراء التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات؛ من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية، وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات" (الغرابلي وآخرون، 2021)، أما (بن أحمد وبن دنيدينة، 2021) يرى أنها عملية تشمل على تطبيق الابتكار؛ بهدف تحقيق استدامة المنظمة والتقليل من النفايات وصولاً إلى الميزة التنافسية، وحسب ما أورد (Ercantan & Eyupoglu, 2022)، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن "هيكل يركز على ممارسات تهدف إلى خلق موظفين يمتلكون توجهات بيئية".

#### 2.1.7 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

##### 1.2.1.7 التوظيف الأخضر

إنّ مصطلح التوظيف الأخضر فكرة حديثة في جميع المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة البيئية، ويتطلب التوظيف الأخضر التقليل الاعتماد على الإنترنت في الإعلان عن التوظيف

وإجراءاته؛ مما يسهم في التقليل من الآثار البيئية للتوظيف من غير استخدام الإنترنت كالسفر، واستخدام الورق وما ينتج عنه (الغامدي وبادغيش، 2021)، ويشير إلى "نشاط منظم يتضمن البُعد البيئي ويهدف إلى توظيف المتقدمين المتحمسين الذين يملكون المعرفة البيئية لفرص العمل الحالية والمستقبلية" (Dhiman & Samaratunge, 2021, 221)، كما ويُمكن التوظيف الأخضر المنظمات من الحفاظ على البيئة وذلك باستخدام وسائل الإعلام والإنترنت وموقع المنظمة الإلكتروني في عملية التوظيف ومتطلباتها (ولي وحمد، 2021).

### 2.2.1.7 التدريب الأخضر

يعتمد نجاح الأنظمة البيئية للموارد البشرية الخضراء على وعي الموظفين بمسؤوليتهم تجاه البيئة، وأساليب المحافظة عليها؛ ويتحقق ذلك بتدريبهم من خلال برامج التدريب الخضراء، إذ يعدُّ التدريب المُكون الرئيس لتغيير مهارة ومعرفة الموظفين؛ لتحقيق نجاح المنظمة، ويركز على تجديد معلومات الموظفين، ولتحسين من قدراتهم ومهاراتهم بتعليمهم القيم البيئية حتى يصبحوا عناصر مهمة في تحقيق مخرجات بيئية مرغوبة قادرة على توجيه العملاء نحو المنتجات الخضراء (أحمد، 2022)، والتدريب الأخضر يعد من أهم العوامل التي تسهم في تطوير المهارات والمعارف المطلوبة داخل المنظمات؛ بهدف تنفيذ برامج الإدارة البيئية، لذا فإنه يُعنى بتزويد العاملين بالإجراءات والسياسات الخاصة (زوين وآخرون، 2017)، ويركز على تثقيف الموظفين بالأهداف البيئية التي تسعى إليها المنظمة وتدريبهم على القيم الخضراء؛ لتحقيق الأداء المستدام (Dhiman & Samaratunge, 2021, 221)، فهو يشمل نقل المهارات بين الموارد البشرية؛ حتى يكونوا قادرين على التعامل مع التحديات التي تواجههم خلال فترة تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة (Sapna, 2021).

### 3.2.1.7 المكافأة الخضراء

المكافآت هي قيمة نقدية أو غير نقدية تُقدم للموظف مقابل خدمته للمنظمة (البحيرات، 2021). وتعدُّ إحدى عمليات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي من خلالها يُقدَّر الموظفين على أدائهم، وتعد أقوى الأدوات التي تربط مصالح الأفراد بمصالح المنظمة (حسن، 2021) وتدعم أنشطتها لسير العملية التنظيمية، حيث إنها تعكس توجه الإدارة نحو الإدارة البيئية المستدامة (جبر، 2021)، وتُعتبر المكافآت الخضراء عن تقدير جهود الموظف الذي بدوره يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة خضراء من خلال المكافآت المادية أو المعنوية، والتي تؤدي إلى الإبداع في العمل وتحسين الأداء وزيادة كفاءة الموظف، وبالتالي خلق الرضا نتيجة تقدير الجهد المبذول، وأشار

(العابدي والشلبي، 2022) إلى أن المكافآت الخضراء تعبر عن "نظام من المكافآت المالية وغير المالية تهدف إلى جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم للمساهمة في الأهداف البيئية". وهذه الطرق من المكافآت تُقدر الموظفين المنخرطين في ممارسات صديقة للبيئة، وتحدد للموظفين الملتمزين بأهداف البيئة والمديرين الذين يهتمون الموظفين لتنفيذ المبادرات البيئية (Ahakwa et al., 2021).

#### 4.2.1.7 تقييم الأداء الأخضر

يعد تقييم الأداء الأخضر خطوة مهمة يمكن من خلالها أن تستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تطور منهج أخضر يُشجع المدراء على دمج الأهداف البيئية في توصيف الوظائف للموظفين (عبد الدائم، 2021). إذ يركز على تقييم مدى قدرة المنظمة تجاه تحقيق أهداف الاستدامة، ويهتم بنشر أهم ثقافة بين الموظفين، وهي المسؤولية الاجتماعية؛ وذلك من خلال تسجيل سلوكياتها الخضراء في تقارير تقييم أدائهم (الصاوي والدباغ، 2021)، ويتمثل تقييم الأداء الأخضر في العملية التي من خلالها يمكن التأكد من أن أداء الموظفين أخضر سواء كان أداء فردي أم جماعي، وذلك باعتماد مقارنة المخرجات الخضراء مع المخطط لها (Uddin, 2018).

#### 2.7 التميز المنظمي

يعد التميز المنظمي جوهر أي عمل، حيث إن ديناميكية بيئة الأعمال تدعو المنظمات إلى بناء تميزها المنظمي المستدام، وأن هذا التميز المستدام يجب أن يأخذ في عين الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في أداء المنظمة (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020)، إذ إن المنظمة المتميزة تتسم بالمحافظة على مستوى أداء عالٍ، وارتباط فعال مع عملائها ومعرفة قدرات منافسيها، والبيئة المحيطة بها، وتستفيد من مواردها؛ لتطوير برامج لتعزيز المهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز أعمالها (Banyhamdan et al., 2020).

#### 1.2.7 مفهوم التميز المنظمي

التميز هو السعي إلى تحقيق أعلى مستويات أداء عالية مع التركيز المستمر على تحقيق هذا الأداء (Maheshwari & Kha, 2022). ويعرف بأنه "نظام متكامل لتقييم نتائج أعمال المنظمة في التفاعل مع عناصر الموقف الداخلي من قوة وضعف، والخارجي من فرص وتحديات" (Khasawneh et al., 2020). ويُعبر مفهوم التميز المنظمي عن حاجة المنظمة إلى الحصول على نموذج متكامل في أعمالها يميزها عن غيرها وتجميع الموارد الإمكانات التي تسهم في نهوضها وبنائها على أسس صحيحة وثابتة في وقت يمتاز بالتنافس الشديد والتغير المستمر،

والاستفادة من ممارساتها وتجاربها السابقة بطريقة تجعل كل سياساتها وقراراتها تتصف بالتميز والجودة العالية (حافظ ومحمد، 2019). عُرف التميز المنظمي انه "التميز الذي يشير إلى سعي المنظمة المستمر وجهودها التي تبذلها باستمرار؛ لتصبح الأفضل حيث إنها تعمل على خلق وإضافة القيمة لجميع المعنيين" (بوسالم، 2017). ويرى (Chakrabarti & Chatterjea, 2017) أنه "عبارة عن طريقة علمية لقياس الإنجازات عن طريق فعل الأشياء بطرق صحيحة وبدقة واحتراف عالٍ، والتي يمكن من خلالها معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة في المنظمة".

## 2.2.7 أبعاد التميز المنظمي

### 1.2.2.7 تميز الثقافة

الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات وآليات المواجهة في المنظمات التي تطورت بمرور الوقت، وتُعدّ بالممارسات والمعايير والقيم السائدة داخل المنظمة، وأن تبني الثقافة يعكس توثيق ما يملكه الأفراد من المعرفة الضمنية وتطبيق مبدأ المنفعة المتبادلة (عبد الحميد، 2022). والثقافة المتميزة تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي يساهم في تطوير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن تطوير الاتجاهات والمعايير والقيم التي تحسن علاقة المنظمة مع المجتمع؛ مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي لها (السلمي والالفي، 2018). كما وتعدّ الثقافة المتميزة أداة تزيد من قدرات التفكير عند الأفراد العاملين في المنظمة، وتساهم في اتساع أفقهم نحو ما يحدث من مواقف حولهم، وتدعم التفاعل بينهم؛ مما يولد عندهم الشعور بالانتماء ويعزز من مشاركتهم (ابو رمان، 2017).

### 2.2.2.7 تميز الإستراتيجية

ويشير بُعد تميز الإستراتيجية إلى الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة؛ لتحقيق رؤيتها المستقبلية من خلال الإستراتيجيات الواضحة التي تضعها، مع وجود الخطط والسياسات التي تترجم هذه الإستراتيجيات إلى تطبيق عملي على أرض الواقع (عقل والخشالي، 2021). والمقصود بالتميز الإستراتيجي "درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية" (سمر الدين والقرشي، 2020). وعرفه (أبو زيادة وجاد الله، 2021) أنه "التوجه نحو تبني خطط التطوير الإستراتيجية في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزائها". وتحقق المنظمة رسالتها ورؤيتها من خلال إستراتيجية مميزة تركز على أصحاب المصلحة، ومدعومة بالخطط والأهداف والعمليات والسياسات والغايات، وتكون هذه الإستراتيجية مبنية على احتياجات

الحاضر والمستقبل، وعلى معلومات مؤشرات الإدارة وانشطة الإبداع، فالإستراتيجية عبارة عن سياسة تنتشر من خلال إطار من العمليات الرئيسية (الطه والهاللي، 2020).

### 3.2.2.7 تميز الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو "الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عمودياً وافقياً، وهو الوسيلة الأساسية؛ لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة للمنظمة" (ياسين وآخرون، 2020). ويُعدُّ الهيكل التنظيمي المتميز أداة مهمة تؤدي إلى دعم وتحفيز الابتكار والإبداع والذي بدوره يقود إلى التميز المنظمي؛ وذلك من خلال انسجام العاملين في جميع المستويات في المنظمة مع بعضهم البعض (الحياصات والشوابكة، 2021). كما يلعب دوراً مهماً في قدرة المنظمة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة واكتساب معرفة جديدة ودمج تلك المعارف مع بعضها (El Hawi & Al Zyadat, 2019)؛ إذ تعتمد مختلف المنظمات على هيكل متميز كجهاز تحكُّم للتأكد من تنفيذ انشطتها وعملياتها بفعالية وكفاءة وبالتالي تحقيق الاهداف التنظيمية (Çetinkaya, 2019). وعند اتباع المنظمة هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة في بيئة تنظيمية تتسم بالديناميكية، هنا ينبغي أن يسهم هذا الهيكل في القدرة على استثمار الفرص المتاحة والسرعة في اتخاذ القرارات؛ لتحقيق الاهداف المرجوة والتميز مقارنة مع المنافسين (خلف وآخرون، 2021).

### 4.2.2.7 تميز القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين وتوجيههم للأفضل (Al Rashidi & Al Rashidi, 2019). وتُعدُّ نبض العمليات الإداري ومفتاحها، وهي من المحاور الأساسية والمهمة فيها، وتُشكل ممارسة متكاملة عند دمجها مع التخطيط والرقابة التنظيمية، والتي تؤدي إلى نجاح المنظمة وتميزها، وتميز القيادة يعرف أنه "ناتج عملية التأثير في المرؤوسين لما ينبغي القيام به بفاعلية" (مهدي وحسن، 2020). وتميز القيادة يعد من أهم عناصر نجاح المنظمة والمحرك الرئيس لها؛ إذ تسهم في عمل المنظمة ضمن إستراتيجية عمل هادفة وواضحة (ياسين وآخرون، 2020). كما وتلعب القيادة المتميزة دور مهم في التميز المنظمي وذلك من خلال مهامها في اداء الجدارات الجوهرية والمواءمة واكتشاف الفرص واستغلالها (العنوان وآخرون، 2019).

## 8. الدراسات السابقة

### 1.8 الدراسات السابقة في البيئة العربية

دراسة (Hussin and Oudah (2023) بعنوان:

**"The Role of Organizational Integrity in Achieving Organizational Excellence: An Analytical Study of The Opinions of a Sample Workers"**

"دور النزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المنظمي: دراسة تحليلية لآراء من العاملين"

هدفت الدراسة إلى اختبار دور النزاهة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل، التعاطف، الثقة، التسامح) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (التميز الإداري، تميز الموظف، تميز الهيكل التنظيمي، التميز الإستراتيجي). أجريت الدراسة في عدد من المستشفيات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط في مصر، واعتمدت الدراسة الاستبانة؛ لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة العشوائية والتي بلغ عددها (243)، واستخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية وبرنامج (SPSS) و(AMOS)؛ لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير للنزاهة التنظيمية على التميز المنظمي، ومن أهم التوصيات أنه يجب أن تمكن الإدارات في المستشفيات المبحوثة الموظفين للمشاركة في صياغة الأهداف فيها؛ لتحفيزهم والتأكد من أنهم يتبعون نفس نهج إدارة المستشفى؛ مما يسهم في تحقيق التميز فيها.

دراسة بن أحمد وبن دنيدينة (2022) بعنوان: "أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة-"

هدفت الدراسة إلى تحليل وبلورة السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) وإبراز أثرها في تحقيق التميز المؤسسي بصفة عامة. أجريت الدراسة في مؤسسة سونالغاز/الجزائر -دراسة حالة- بصفة خاصة، وذلك عبر رصد ممارسات إدارة الموارد البشرية البيئية الموسومة بـ "الخضراء"، وفي إطار السعي نحو تحقيق التطوير والتميز داخل المؤسسة نظراً لإدراك صناع القرار بضرورة الاهتمام والاستجابة الفعلية للقضايا السياسية البيئية، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة وزعت على عينة بلغ عددها (60) فرداً، وتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي والانحدار الخطي المتعدد للتحليل الإحصائي، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي، وأن أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز بالجفلة.

دراسة (2020) Salih بعنوان:

### "The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study"

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المنظمي: دراسة تجريبية"  
هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) بأبعادها (التوظيف والاختيار الأخضر، إدارة المكافأة الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب الأخضر والتنمية، والإدارة المهنية الخضراء) على التميز المنظمي. أجريت الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في محافظة دهوك في إقليم كردستان العراق، واستخدمت الدراسة طرق التحليل الوصفي، وتم الحصول على البيانات الأولية المستخدمة في هذه الدراسة من استبيان منظم تم توزيعه على موظفين الجامعة، وتم جمع وتحليل (73) استبياناً، وتم استخدام برنامج (SPSS)؛ لتحليل البيانات واختبار الفرضيات في الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المنظمي، وأن إدارة المسار الوظيفي هي الأقوى العلاقة مع التميز المنظمي، ومعامل ارتباطها (0.391)، وأن تقييم الأداء حصل على أدنى قيمة بين المتغيرات المستقلة. وأوصت بأنه يجب أن تقوم إدارة الجامعة بإنشاء نظام تحفيزي يلهم الموظفين بالتقدم في خبراتهم ومعرفتهم ومساهماتهم من خلال إبداعهم وتميزهم، كل هذا مرتبط بنظام الحوافز.

### 2.8 الدراسات السابقة في البيئة الاجنبية

دراسة (2023) Meng et al. بعنوان:

### "Green Lifestyle: A Tie between Green Human Resource Management Practices and Green Organizational Citizenship Behavior"

"أسلوب الحياة الأخضر: ربط بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية الخضراء"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التعليم والتدريب الأخضر، التعويض الأخضر، التمكين الأخضر) في سلوك المواطنة

التظيمية الخضراء، من خلال الدور الوسيط نمط الحياة الأخضر والدور المعدل للابتكار الأخضر والقيمة المشتركة الخضراء. أجريت الدراسة في مجموعة من الفنادق في الصين والتي بلغ عددها (45) فندقاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على (347) موظفاً في الفنادق المبحوثة، وتم استخدام برنامج (PLS-SEM) و (AMOS)؛ لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أثر إيجابي كبير على نمط الحياة الأخضر وسلوك المواطنين التنظيمية، ونمط الحياة الأخضر يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنين التنظيمية الخضراء، وأن القيمة المشتركة الخضراء تُعدل العلاقة بين نمط الحياة الخضراء وسلوك المواطنين التنظيمية، وأخيراً يُعدل الابتكار الأخضر بشكل بسيط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء نمط الحياة الأخضر. وأوصت بإجراء مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل في المنظمة؛ لزيادة الوعي الذاتي للأفراد تجاه السلوكيات والممارسات الخضراء.

دراسة (2022) Tipanya and Salma بعنوان:

**"Effect of Environmental Responsible Human Resource Management Practice on Manufacturing Enterprise Green Technology Innovation and Organizational Effectiveness"**

**"تأثير المسؤولية البيئية لممارسة إدارة الموارد البشرية على الابتكار التكنولوجي الأخضر في مؤسسات التصنيع والفعالية المنظمة"**

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية البيئية (تصميم الوظيفة البيئي، التوظيف البيئي، الاختيار البيئي، التدريب البيئي، إدارة الأداء البيئية، المكافآت البيئية، علاقات الموظفين البيئية، التمكين الأخضر) في الابتكار التكنولوجي الأخضر والفعالية المنظمة باستخدام نظرية (AMO) (القدرة والتحفيز والفرص) في مؤسسة صناعية كثيرة الاستهلاك للطاقة، والدور الوسيط للابتكار التكنولوجي الأخضر للعلاقة بين المسؤولية البيئية لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء والفعالية المنظمة. أجريت الدراسة في مؤسسة كثيرة الاستهلاك للطاقة في جمهورية (لاو) الديمقراطية/آسيا، وتم استخدام استبانة وزعت على (198) مدير في الشركات المبحوثة لجمع البيانات، واستخدم برنامج (Smart PLS 3.0)؛ لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر وإيجابي للممارسة البيئية لإدارة الموارد البشرية على ابتكار تكنولوجيا خضراء والفعالية التنظيمية، وأن الابتكار يربط بين إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية. وأوصت بضرورة اهتمام المنظمات بالمحافظة على الممارسات البيئية كالتدريب والتحفيز والأداء القائم على الحوافز والتمكين، وزيادة الوعي البيئي للموظفين؛ لتحسين ابتكار التكنولوجيا الخضراء والفعالية التنظيمية.

دراسة (Ahakwa et al. (2021) بعنوان:

### "Green Human Resource Management Practices and Environmental Performance in Ghana: The Role of Green Innovation"

"ممارسات إدارة الموارد البشري الخضراء والأداء البيئي في غانا: دور الابتكار الأخضر"  
هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافأة الخضراء) من خلال الابتكار الأخضر على الأداء البيئي.

تم إجراء الدراسة في مؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة الحجم في منطقة أكرا الكبرى في غانا، حيث بلغ عددها (10) شركات، وتم توزيع استبانة عبر الإنترنت على عينة عددها (294) من أصحاب الأعمال والموظفين في الشركات المبحوثة، واستخدمت الدراسة برنامج (SPSS. V.26) ونموذج المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (SmartPLS V3).

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مباشر وكبير في الأداء البيئي، وكان للمكافآت الخضراء التأثير الأكبر على الأداء البيئي من خلال الابتكار الأخضر، وتوسط الابتكار الأخضر جزئياً في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي.

قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أن تقوم المنظمات بتحديد أولويات القيادة الخضراء التي تلزم في تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسينها، ويجب على المنظمات الاعتراف بإدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية من خلال توجيه الموارد البشرية نحو الأداء البيئي.

دراسة (Kumari and Bhagat (2020) بعنوان:

### "Measurement of Organizational Excellence in Indian Context: An Exploratory Study"

#### "قياس التميز المنظمي في السياق الهندي: دراسة استكشافية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف معايير قياس التميز المنظمي والتي تمثلت في (العلامة التجارية للمنظمة، خلق قادة الغد، خلق بيئة التميز والنمو في الأعمال، اعتماد عملية الاختيار والتوظيف القائمة على الكفاءة، توفير النمو الشامل، التكنولوجيا الخضراء لمستقبل مستدام، تحقيق مستوى متفوق من الأداء). تم إجراء الدراسة في عدد من المنظمات في الهند، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ووزعت على عينة بلغ عددها (50) مديراً تنفيذياً في المنظمات المبحوثة، وتم استخدام برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمة المبحوثة تمتلك مستوى جيداً من التميز المنظمي، وأوصت بالحاجة إلى إستراتيجية طويلة الأمد لتحقيق التميز المنظمي.

#### 9. منهجية الدراسة

##### 1.9 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات الاتصالات العاملة في الأردن والمتمثلة بشركة زين، وشركة أورانج، وشركة أمنية. بلغ عدد الموظفين في المستويات الإدارية المستهدفة لتلك الشركات (567) موظفاً في مختلف الفروع المنتشرة في محافظات الأردن حسب تقرير الربع الأخير لهيئة تنظيم قطاع الاتصالات لعام 2022. وتم استخدام العينة القصدية الطبقية التناسبية كونها تتناسب مع الدراسة الحالية من حيث قدرة المبحوثين على الإجابة عن فقرات أدواتها، كما أن هذا النوع من العينات يؤكد على تضمين الخصائص المحددة والتي يريد الباحث إدراجها في العينة بشكل عادل (Eichhorn, 2022). تكونت عينة الدراسة الحالية من العاملين في الإدارة الوسطى والعليا في شركات الاتصالات الأردنية الذين يبلغ عددهم (567) موظفاً وموظفة، وفقاً لذلك، فإن العينة الملائمة والممثلة للمجتمع تتكون من (229) مستجيب (Sekaran & Bougie, 2016). لذلك تم توزيع استبانة إلكترونية لضمان تحقيق الكفاية في أخذ العينات نظراً لإمكانية الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الموظفين. بلغت الردود الواردة (210) رداً صالحاً للتحليل الإحصائي.

جدول (1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة والمتمثل بشركات الاتصالات الأردنية

اسم الشركة	الموظفين في المستويات الإدارية المستهدفة	حجم العينة من كل شركة	عدد الردود الواردة
شركة زين	289	117	106
شركة أورنج	186	75	68
شركة أمنية	92	37	36
الإجمالي	567	229	210

والجدول التالي يشير إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

النسبة المئوية %	التكرار	الخصائص الشخصية	
%73.3	154	نكر	الجنس
%26.7	56	أنثى	
%100	210	المجموع	
%4.8	10	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
%69.5	146	30 سنة - أقل من 40 سنة	
%25.2	53	40 سنة - أقل من 50 سنة	
%0.5	1	50 سنة فأكثر	
%100	210	المجموع	
%80.5	169	بكالوريوس	المؤهل العلمي
%1.4	3	دبلوم عالي	
%17.1	36	ماجستير	
%1.0	2	دكتوراه	
%100	210	المجموع	
%3.8	8	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
%42.9	90	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
%44.8	94	10 سنوات - أقل من 15 سنة	
%8.6	18	15 سنة فأكثر	
%100	210	المجموع	
%0.5	1	مدير عام	المستوى الوظيفي
%1.9	4	مساعد مدير عام	
%4.3	9	مدير دائرة	
%93.3	196	رئيس قسم	
%100	210	المجموع	

يُبين الجدول (2) أعلاه أن غالبية المستجيبين كانوا من الذكور بنسبة (73.3%) مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت (26.7%)، ويمكن إرجاع تفوق نسبة الذكور على نسبة الإناث في عينة الدراسة إلى المستوى الوظيفي المستهدف، وطبيعة عمل شركات الاتصالات التي تحتاج ساعات عمل طويلة يصعب على الإناث الالتزام بها نتيجة المهام والواجبات المنزلية الملقاة على عاتقهن. وتبين أن الفئة العمرية الأعلى كانت "30 - أقل من 40 سنة" بنسبة (69.5%)، بينما كانت الفئة "50 سنة فأكثر" في المرتبة الأخيرة بنسبة (0.5%). يلاحظ من خلال النتائج أن الفئات الشابة التي لم تتجاوز 40 سنة شكلت معظم المستجيبين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن وهذا يفسر التطور الكبير في هذا القطاع الاقتصادي نتيجة قدرة هذه الفئات على الانسجام والتأقلم مع التغيرات المعاصرة في بيئة الأعمال ومستجداتها التكنولوجية. كما وتبين أيضاً أن معظم الموظفين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن من الحاصلين على درجة بكالوريوس فأقل بنسبة (80.5%)، وكانت أدنى نسبة للموظفين الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة (1.0%)، ويمكن استنتاج أن شركات الاتصالات العاملة في الأردن تركز على مستويات تعليمية تحقق الحدود الدنيا من المتطلبات الوظيفية المدرجة في الوصف الوظيفي في مختلف المستويات الإدارية والذي بدوره يحقق التجانس الفكري بين الموظفين، وتبين أيضاً أن المرتبة الأولى بنسبة (44.8%) كانوا من الموظفين الذين يملكون خبرة عملية ضمن الفئة "10 - أقل من 15 سنة"، والفئة "أقل من 5 سنوات" بالمرتبة الأخيرة بنسبة (3.8%)، يلاحظ أن معظم المستجيبين كانوا ممن يملكون خبرة عملية تتراوح بين 5 سنوات إلى 15 سنة بنسبة بلغت (87.7%)؛ مما يدل على أن الأدوار الوظيفية المطلوبة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في شركات الاتصالات العاملة في الأردن تحتاج إلى مستويات خبرة ملائمة؛ لتعزيز القدرة على تنظيم الأعمال بما يتوافق مع احتياجات العملاء، وكذلك تستقطب الفئات المتطرفة، لا سيما من حديثي التخرج الذين يملكون خبرة عملية أقل من 5 سنوات، من أجل الالتزام بتحقيق المسؤولية الاجتماعية. وأخيراً تبين أن غالبية المستجيبين من المستوى الوظيفي "رئيس قسم" بنسبة (93.3%)، بينما حاز المستوى الوظيفي "مدير عام" على المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (0.5%). تشير هذه النتائج إلى تبني شركات الاتصالات العاملة في الأردن لهيكل تنظيمي هرمي الذي يتناسب مع المركزية في اتخاذ القرار، حيث يكون وفقاً لهذا الهيكل التنظيمي عدد المديرين متناقص مع الارتقاء في المستوى الوظيفي.

## 2.9 طرق جمع البيانات

**1.2.9 المصادر الثانوية:** تم استخدام هذه المصادر في بناء وتشكيل الإطار النظري للدراسة، حيث تكونت من المنشورات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثلة بالكتب، والمقالات الأكاديمية، والتقارير، والمخطوطات، والرسائل العلمية المنشورة عبر الإنترنت. إلى جانب ذلك، تم توثيق جميع المصادر الثانوية في المراجع باستخدام أسلوب جمعية علماء النفس الأمريكية (APA) الإصدار 2020 والذي يعتبر الأسلوب المناسب حسب توصيات جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

**2.2.9 المصادر الأولية:** اعتمد الباحثان في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة والتي تم إعدادها خصيصاً لأغراض الدراسة.

## 3.9 اداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها. صممت هذه الاستبانة بشكل إلكتروني بالاستعانة بمنصة (Google Forms) ووزعت على أفراد العينة بالتعاون مع إدارة شركات الاتصالات في الأردن من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بتلك الشركات. تكونت استبانة الدراسة من رسالة تغطية تبين غايات إجراءها وطرق التعامل مع البيانات المجموعة وآلية المحافظة على سريتها. علاوة على ذلك، فقد اشتملت على أربعة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

**القسم الأول:** خصص لجمع البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين والتي تمثلت بالنوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي.

**القسم الثاني:** اشتمل على 20 فقرة لقياس المتغير المستقل المتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويعتبر هذا المتغير بنية كامنة من الدرجة الثانية متفرعة إلى أربع بنيات من الدرجة الأولى (التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) يضم كل منها خمس فقرات.

**القسم الثالث:** تضمن 20 فقرة استخدمت في قياس المتغير التابع المتمثل بالتميز المنظمي، ويعتبر التميز المنظمي بنية كامنة من الدرجة الثانية متفرعة إلى أربع بنيات من الدرجة الأولى (تميز الثقافة، وتميز الإستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز القيادة) يضم كل منها خمس فقرات.

#### 4.9 صدق وثبات اداة الدراسة

##### 1.4.9 صدق اداة الدراسة

تم التعرف إلى صدق أداة القياس المستخدم في اختبار أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في التميز المنظمي من خلال الصدق الظاهري، يعتمد هذا الأسلوب على آراء لجنة من المحكمين حول صياغة وانتماء فقرات الأداة للمتغيرات المقاسة. بناء عليه، تم عرض أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة بصيغتها الأولية على لجنة تحكيم من الأساتذة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، قدمت لجنة التحكيم مجموعة من الملاحظات حول فقرات استبانة الدراسة وتم اتخاذ الإجراءات التعديلية الملائمة من أجل الوصول إلى الصيغة النهائية من الاستبانة والتي وزعت على المبحوثين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن.

##### 2.4.9 ثبات اداة الدراسة

لاختبار ثبات الأداة المتعلقة بقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتميز المنظمي، تم استخراج معاملات (كرونباخ ألفا) المستخدم في قياس الاتساق الداخلي بحد أدنى (0.70) للدلالة على مستوى ثبات مناسب (Watkins, 2017).

جدول (3): نتائج اختبار ثبات اداة الدراسة معامل (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة وابعادها

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	5	0.759
	التدريب الأخضر	5	0.794
	المكافآت الخضراء	5	0.876
	تقييم الأداء الأخضر	5	0.860
التميز المنظمي	تميز الثقافة	5	0.707
	تميز الإستراتيجية	5	0.778
	تميز الهيكل التنظيمي	5	0.843
	تميز القيادة	5	0.778

تظهر النتائج الواردة في الجدول (3) أن معاملات (كرونباخ ألفا) المستخرجة لمحور إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت ضمن المجال (0.759-0.876)؛ مما يشير إلى أنها أعلى من الحد

الأدنى المقبول. علاوة على ذلك، بلغت أدنى قيمة لمعاملات (كرونباخ ألفا) المتعلقة بمحور التميز المنظمي (0.707)؛ مما يعني أنها تتجاوز الحد الأدنى المقبول 0.70، وفقاً للنتائج السابقة، تم الحكم على أداة الدراسة بأنها تتسم بمستوى مرتفع من الثبات كونها تفوق العتبة الدنيا البالغة 0.70 (Louangrath & Sutanapong, 2018).

#### 4.9 اختبار ملائمة النموذج

##### 1.4.9 اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test)

تم التحقق من خلو أبعاد المتغير المستقل المتمثل بإدارة الموارد البشرية الخضراء من مشكلة الارتباط الذاتي باستخدام معاملات تضخم التباين (Variance Inflation Factor) والتباين المسموح (Tolerance) المبينة في الجدول (4)

جدول (4): نتائج معاملات تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
التوظيف الأخضر	2.077	0.482
التدريب الأخضر	2.165	0.462
المكافآت الخضراء	2.880	0.347
تقييم الأداء الأخضر	3.015	0.332

تبين النتائج المدرجة في الجدول (4) أن معاملات تضخم التباين بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت ضمن المجال (2.077-3.015)؛ مما يشير إلى أنها لم تتجاوز العتبة العليا لهذا المؤشر البالغة 5 (Shrestha, 2020). إلى جانب ذلك، كانت معاملات التباين المسموح المستخرجة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء أكبر من الحد الأدنى 0.20 (Park, 2017). بناء على ما سبق، يمكن اعتبار أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء مستقلة ذاتياً؛ مما يتيح الفرصة لتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وقد تم التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من خلال احتساب معامل الارتباط (بيرسون)، عند متغيرات الدراسة، وكما يأتي:

جدول (5): مصفوفة معاملات ارتباط (بيرسون) لأبعاد المتغير المستقل

المتغيرات	1	2	3	4
1- التوظيف الأخضر	1			
2- التدريب الأخضر	0.605	1		
3- المكافآت الخضراء	0.584	0.662	1	
4- تقييم الأداء الأخضر	0.627	0.657	0.776	1

تُبين نتائج الجدول (5) بخلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تتراوح قيم معامل الارتباط (بيرسون) لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) بين (0.584 - 0.776)، وهي أقل من القيمة 0.80 (Hair et al., 2019).

### 1.10 الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

تم التعليق على الأهمية النسبية بالاعتماد على الجدول الآتي:

جدول (6): مستويات الأهمية النسبية

التقدير	الفئة
منخفضة	من 1 - 2.333
متوسطة	من 2.334 - 3.667
مرتفعة	من 3.668 - 5

وكانت النتائج كالتالي:

جدول (7): الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الأهمية النسبية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
مرتفع	2	0.552	4.06	التوظيف الأخضر
مرتفع	1	0.512	4.09	التدريب الأخضر
مرتفع	4	0.727	3.78	المكافآت الخضراء
مرتفع	3	0.634	3.96	تقييم الأداء الأخضر
مرتفع	---	---	3.97	المستوى العام لإدارة الموارد البشرية الخضراء

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (7) أن المستوى العام لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.97). كانت جميع أبعاد هذا المتغير بمستوى أهمية مرتفع أيضاً، حيث حاز التدريب الأخضر على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.512)، والمرتبة الرابعة والأخيرة كانت لبعده المكافآت الخضراء بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.727).

جدول (8): الأهمية النسبية لأبعاد التميز المنظمي

الأهمية النسبية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
مرتفع	1	0.404	4.19	تميز الثقافة
مرتفع	2	0.427	4.13	تميز الإستراتيجية
مرتفع	3	0.442	4.05	تميز الهيكل التنظيمي
مرتفع	4	0.506	4.03	تميز القيادة
مرتفع	---	---	4.09	المستوى العام للتميز المنظمي

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (8) أن المستوى العام لمتغير التميز المنظمي كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.09). كانت جميع أبعاد هذا المتغير بمستوى أهمية مرتفع أيضاً إذ حاز تميز الثقافة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.404)، والمرتبة الرابعة والأخيرة كانت لبعده تميز القيادة بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.506).

### 3.10 نتائج اختبار فرضية الدراسة

أشارت الفرضية الرئيسية (H<sub>01</sub>) إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدلالة أبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في التمييز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (تميز الثقافة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة) في شركات الاتصالات الأردنية". يظهر الجدول (9) نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (9): نتائج اختبار أثر الأبعاد المجتمعة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التميز المنظمي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	S.E.	$\beta$	t	Sig	df	F	Sig	R	R <sup>2</sup>
التميز المنظمي	التوظيف الأخضر	0.162	0.047	0.247	3.462	0.001	4	40.477	0.000	0.661	0.441
	التدريب الأخضر	0.190	0.054	0.269	3.525	0.001					
	المكافآت الخضراء	0.019	0.044	0.039	0.441	0.660					
	تقييم الأداء الأخضر	0.123	0.051	0.214	2.385	0.018					

ملاحظة: مستوى الدلالة الإحصائية للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تبين النتائج الواردة في الجدول (9) أن معامل الارتباط بين الأبعاد المجتمعة لإدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المنظمي كان ( $R = 0.661$ ) وهي مؤشر إلى وجود علاقة موجبة قوية بين تلك المتغيرات. علاوة على ذلك، بلغت قيمة معامل (فيشر) ( $F = 40.477$ ) عند مستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من ( $0.05$ ) والتي تؤكد على جودة نموذج الاختبار. من جانب آخر، أظهرت النتائج أن معامل التحديد ( $R^2$ ) كان ( $0.441$ ) بدرجات حرية ( $df = 4$ )؛ مما يعني أن قرابة 44% من تباين التميز التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التغير في تباين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء. بالنسبة لمعاملات الأثر، بينت النتائج الواردة في الجدول (5-17) أن معامل الأثر المعياري ( $\beta$ ) لبعـد التوظيف الأخضر كان ( $0.247$ ) بقيمة ( $t$ ) المحسوبة والبالغة ( $3.462$ ) وهي ذات دلالة إحصائية ( $\text{Sig} = 0.001$ ) أقل من ( $0.05$ )؛ مما يشير إلى معنوية المعامل وأن التغير بمقدار وحدة واحدة في التوظيف الأخضر ينتج تغير بمقدار ( $0.247$ ) في التميز المنظمي. كان معامل الأثر المعياري ( $\beta$ ) لبعـد التدريب الأخضر ( $0.269$ ) بقيمة ( $t$ ) المحسوبة والبالغة ( $3.525$ ) وهي ذات دلالة إحصائية ( $\text{Sig} = 0.001$ ) أقل من ( $0.05$ )؛ مما يشير إلى معنوية المعامل وأن التغير بمقدار وحدة واحدة في التدريب الأخضر ينتج تغير بمقدار ( $0.247$ ) في التميز المنظمي. في حين كان معامل الأثر المعياري ( $\beta$ ) لبعـد المكافآت الخضراء ( $0.039$ ) بقيمة ( $t$ ) المحسوبة

والبالغة (0.441) وهي ذات دلالة إحصائية (Sig= 0.660) أكبر من (0.05)؛ مما يشير إلى عدم معنوية المعامل. أما معامل الأثر المعياري ( $\beta$ ) لبعء تقييم الأداء الأخضر فكان (0.214) بقيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.385)، وهي ذات دلالة إحصائية (Sig= 0.018) أقل من (0.05)؛ مما يشير إلى معنوية المعامل، وأن التغير بمقدار وحدة واحدة في تقييم الأداء الأخضر ينتج تغير بمقدار (0.214) في التميز المنظمي.

بناء على النتائج السابقة يمكن استنتاج أن بعء التدريب الأخضر حاز على المرتبة الأولى يليه بعء التوظيف الأخضر في المرتبة الثانية، وبعء تقييم الأداء الأخضر في المرتبة الثالثة من حيث الأثر. أما بعء المكافآت الخضراء فقد بينت النتائج أنه لا يملك أثراً دالاً إحصائياً على التميز المنظمي. بناءً عليه، تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدلالة أبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في التميز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (تميز الثقافة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة) في شركات الاتصالات الأردنية".

## 1.11 النتائج والتوصيات

### 1.1.11 مناقشة النتائج

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المستوى العام لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.97). كانت جميع أبعاد هذا المتغير بمستوى أهمية مرتفع، حيث حاز التدريب الأخضر على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.512)، يليه في المرتبة الثانية التوظيف الأخضر بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.552)، ثم المرتبة الثالثة حاز عليه بعد تقييم الأداء الأخضر بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.634)، والمرتبة الرابعة والأخيرة كانت للبعد المكافآت الخضراء بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.727)، وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتنفيذ الأنشطة المعنية بها والمتمثلة في التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء وتقييم الأداء الأخضر التي تهدف إلى الحفاظ على البيئة والحد من الآثار السلبية عليها وحماية مواردها الطبيعية. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Salih, 2020) التي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف والاختيار الأخضر، إدارة المكافأة الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب الأخضر والتنمية، والإدارة المهنية الخضراء) والتميز المنظمي.

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المستوى العام لمتغير التميز المنظمي كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.09). كانت جميع أبعاد هذا المتغير بمستوى أهمية مرتفع أيضاً، حيث حاز تميز الثقافة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.404)، يليه في المرتبة الثانية تميز الإستراتيجية بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.427)، ثم المرتبة الثالثة حاز عليه بعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.442)، والمرتبة الرابعة والأخيرة كانت لبعد تميز القيادة بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.506). وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بتبني الممارسات التي تدعم تميزها وتحقيق أهدافها من خلال الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها بفعالية في تقديم خدماتها المميزة لعملائها والتطوير بعملياتها الداخلية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Hussin & Oudah, 2023) التي توصلت إلى وجود تأثير للنزاهة التنظيمية على التميز المنظمي، ودراسة (Kumari & Bhagat, 2020) التي توصلت إلى أن المنظمات في الهند تمتلك مستوى جيداً من التميز المنظمي.

3. أكدت نتائج اختبار فرضية الدراسة أن لأبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، الأداء الأخضر) كانت تؤثر في التميز المنظمي باستثناء بعد المكافآت الخضراء الذي تبين أنه لا يملك أثراً في التميز المنظمي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ahakwa et al., 2021) التي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مباشر وكبير في الأداء البيئي، وكان للتعويضات الخضراء التأثير الأكبر على الأداء البيئي

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدلالة أبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في التمييز المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة (تميز الثقافة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة) في شركات الاتصالات الأردنية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بن أحمد وبن دنيدينة، 2022) التي توصلت إلى أن ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

### 2.1.11 الاستنتاجات

1. تعي شركات الاتصالات الأردنية ضرورة الانخراط في ممارسات صديقة للبيئة للحد من الآثار الضارة بيئياً واجتماعياً من خلال اتباع نهج في إدارة الموارد البشرية يركز على اكتساب الموظفين ثقافة الالتزام بالمعايير والمطالبات البيئية، وتتبنى شركات الاتصالات الأردنية نهج إداري يتوافق مع المعايير البيئية في عملية اختيار الموارد البشرية اللازمة لتأدية الخدمات لعملائها، وكذلك تصمم برامج تدريبية تعزز من قدرة موظفيها على تنفيذ المهام بشكل يتناسب مع متطلبات الحفاظ على البيئة عبر الاستثمار المكثف بالتكنولوجيا الحديثة، وتدعم أيضاً المبادرات والأفكار الإبداعية التي تضمن تحسين العمليات وتنفيذها بطرق رقمية تسهم بالمحافظة على الموارد الطبيعية، كما وتولي شركات الاتصالات الأردنية اهتمام كبير بتطبيق إجراءات إلكترونية في تقييم نتائج أعمال موظفيها بشكل يساعد في تحسين أدائها البيئي.

2. تركز شركات الاتصالات الأردنية في تحقيق أهدافها على التخطيط الإستراتيجي المبني على الاستجابة السريعة لتغير احتياجات العملاء، والتأقلم مع بيئة الأعمال الديناميكية، من خلال تحفيز السلوكيات الإيجابية لدى موظفيها؛ من أجل تعزيز قدرتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والوصول إلى مركز تنافسي محلي وأقليمي مميز، وتتميز ثقافتها التنظيمية بأنها تدعم موظفيها

المبدعين، وتحثهم على تقديم أفكار متميزة تسهم بتطوير خدمات تلبي رغبات وطموحات العملاء، كما وتقوم بتطوير هيكلها التنظيمي بشكل مستمر لضمان توزيع المسؤوليات والمهام بشكل انسيابي يضمن توزيع المعرفة على جميع المستويات، وبذلك يبرز اهتمامها بتحقيق رؤيتها الشاملة من خلال تعزيز العمل الجماعي، وتمكين الموظفين من المشاركة في عملية صنع القرار الإستراتيجي.

### 3.1.11 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث شركات الاتصالات الأردنية الآتي:

1. تعزيز ثقافة الوعي البيئي لدى الموظفين من خلال تطوير برامج تدريبية مخصصة؛ لزيادة وعيهم بأهمية، واتباع نهج صديق للبيئة عند تأدية الخدمات للعملاء.
2. استثمار التكنولوجيا الحديثة والمواقع الرقمية في عملية استقطاب الموظفين الجدد والإعلان عن الوظائف الشاغرة للحد من الآثار السلبية على النظام البيئي.
3. التركيز بشكل أكبر على نظام المكافآت يشمل تسهيلات نقدية ومعنوية تحفز الموظفين على اتباع أساليب عمل تتوافق مع المتطلبات البيئية.
4. زيادة فعالية المعايير البيئية والتركيز عليها عند إجراء تقييم الأداء للموظفين وتطوير المسار البيئي.
5. ضرورة التوسع في إجراء أبحاث مماثلة في الاقتصاد الأردني من خلال تناول متغيرات معاصرة مثل الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في التميز المنظمي، ودراسة القطاعات الأخرى للاقتصاد الأردني على سبيل المثال قطاع الرعاية الصحية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أحمد، مها ياسر حسام الدين (2022). العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء بالشركات الصديقة للبيئة دراسة تطبيقية على شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، (1)، 274-307.
- بن أحمد، نادية، وبن دنيدينة، سعيد (2022). أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة. مجلة الابتكار والتسويق، (1)9، 50-69.
- البحيرات، معاذ مقبول حمدان (2021). إستراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء المنظمي. دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، محافظة الكرك. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (1)10، 89-107. DOI: <http://10.31559GJEB2021.10.1.7>
- جير، عمار فرحان (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في شركة دبالى للصناعات الكهربائية. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، (خاص/ج1)، 339-353. جمعة، محمد جمعة علي (2022). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة اسيوط. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، (1)17، 319-352.
- حافظ، عبد الناصر، ومحمد، نسرین (2019). دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. مجلة الدنانير، (16)، 197-226.
- حسن، فاطمة محمد مهدي (2021). الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية اثناء جائحة كوفيد-19: دراسة تحليلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (3)12، 273-339.
- حماد، محمد محمود (2023). أثراستثمار في رأس المال البشري على صياغة إستراتيجية التميز المؤسسين دراسة تجريبية على البنوك المصرية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، (1)، 1-48.
- الحياصات، صفاء ابراهيم أحمد، والشوابكة، خالد محمود سليمان (2021). أثر التوجهات الإستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (3)11، 358-386. DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.3>

- خلف، وسن فاضل، الخفاجي، محمد نعيم، السعيد، كرار فاضل، ورزاق، هدى عقيل (2021). تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع (دراسة تطبيقية في مصطفى ذي قار). مجلة البحوث والدراسات النفطية، (31)، 82-99.
- ابو رمان، جمانة بشير (2017). أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(4)، 490-520.
- زوين، عمار عبد الأمير، الميالي، حاكم حسوني، السكافي، ليث زهير (2017). الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل سميت الكوفة الجديدة. مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، 1(26)، 303-320.
- ابو زيادة، زكي، وجاد الله، محمد (2021). واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز المنظمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 9(4)، 100-130.
- بو سالم، أبو بكر (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية، 3(1)، 20-33.
- السلمي، خالد، والالفي، أشرف (2018). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي، 11(19)، 103-148. سمر الدين، رشا رشاد، والقرشي، سوزان محمد (2020). أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(7)، 1-25. DOI: <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C241219> الصاوي، محمود، والدباغ، تماضر (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 73-94. DOI: [HTTPS://10.21608/AJA.2021.176748](https://10.21608/AJA.2021.176748)
- الطه، شهاب، والهاللي، كلثوم (2020). مدى مساهمة البراعة الإستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للإسمنت الشمالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(50)، 342-363.

العابدي، علي رزاق جواد، والشلبي، رديف حميد حاكم (2022). توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الريادي، دراسة تطبيقية لعينة من الشركات النفطية العاملة في محافظة النجف الأشرف. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(2)، 711-732.

عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر (2022). تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 41(195)، 399-445.

DOI: <https://10.21608/jsrep.2022.248943>

عبد الدائم، علي عبد السلام (2021). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية. مجلة الجامعة العراقية، 51(51)، 545-557.

عقل، أحمد حسني بدر، والخشالي، شاكر جار الله محمود (2021). أثر خصائص الإبداع في التميز المنظمي في الشركات الغذائي الأردنية. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(1)، 40-72.

DOI: <http://10.35703/1874-007-001-002>

العلوان، عدنان أحمد، أرتيمة، هاني جزاع، واللوزي، موسى (2019). جدارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في تحقيق التميز المنظمي. Journal of Business and management، 17(1)، 58-77.

الغامدي، دلال محمد، وبادغيش، لمياء عبد الله (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على إستراتيجية التمايز، دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(26)، 42-90.

الغزالي، زينب إسماعيل، عبد القادر، علي أحمد، ويحيى، بريهان فطين (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر، دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 319-340.

مهدي، ميادة حياوي، وحسن، جاسم (2020). بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12(2)، 1-21.

ولي، أحلام إبراهيم، وحمد، دهام صابر (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(55)، 337-361. DOI: [www.doi.org/10.25130/tjaes.17.55.1.19](http://www.doi.org/10.25130/tjaes.17.55.1.19)

ياسين، يوسف مجيد، ميرو، دلشاد طه، وميرو، شيرزاد طه (2020). دور حاضنات الأعمال في تحقيق أبعاد التميز المنظمي. مجلة جامعة دهوك، 23(2)، 377-394. <https://doi.org/10.26682/hjuod.2020.23.2.19>

### المراجع الأجنبية:

- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Asamany, M. (2021). Green Human Resource Management Practices and Environmental Performance in Ghana: The Role of Green Innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 4(4), 100–119. <http://10.33215/sjom.v4i4.704>
- ALABADDI, Z. A., RAHAHLEH, A. H., MUFLIH, M. A., SANA'A, N. A. N., & SALAH, A. A. (2020). The Role of Electronic Human Resource Management on the Practices of Green Human Resource Management. *European Journal of Business and Management*, 12(1), 55–72.
- Al-Jedaiah, M., N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) in organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49. [http://doi.10.21511/ppm.18\(4\).2020.05](http://doi.10.21511/ppm.18(4).2020.05)
- Al Rashidi, E. H. S., & Al Rashidi, S. R. (2019). Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 368–386.
- Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: a conceptual framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714. <http://doi.10.24205/03276716.2020.876>
- Banyhamdan, K. M. T., Aljawarneh, N. M., Alomari, M. A., Almasarweh, M. S., Harafsheh, I. M., & Alwagfi, A. A. (2020). Impact of human capital in quality and strategic excellences. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 11702–11710.
- Çetinkaya, A. Ş., Niavand, A., & Rashid, M. (2019). Organizational change and competitive advantage: Business size matters. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(3), 40–67. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i3.1230>
- Chakrabarti, G., & Chatterjea, T. (2017). *Employees' Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence: A Future Trend in HRD*. Springer.
- Dhiman, S., & Samaratunge, R. (Eds.). (2021). *New Horizons in Management, Leadership and Sustainability: Innovative Case Studies and Solutions for Emerging Economies*. Springer Nature.

- Eichhorn, J. (2022). *Survey Research and Sampling*. SAGE Publications Ltd, United Kingdom.
- El Hawi, R., & Alzyadat, W. (2019). TQM measured students' satisfaction in the Jordanians' private university for achieving institutional excellence. *TEM Journal*, 8(2), 409
- Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees. *Sustainability*, 14(3), 1718. <https://doi.org/10.3390/su14031718>
- Hair, J., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *The Essentials of Business Research Methods (Fourth edition)*. Routledge, London.
- Hussin, R. K., & Oudah, M. K. (2023). The Role of Organizational Integrity in Achieving Organizational Excellence: An Analytical Study of The Opinions of a Sample Workers. *resmilitaris*, 13(1), 1913–1926.
- Khasawneh, S. N., Mohamed, H. B., & Al-Dubai, M. M. Factors That Influence the Institutional Excellence in the Government Sector in the Emirate of Abu Dhabi. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 7(6), 25–26.
- Kumari, S., & Bhagat, L. N. (2020). Measurement of organizational excellence in indian context: an exploratory study. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 7(21), 25–32. DOI: <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v7.i12.2020.831>
- Louangrath, P. & Sutanapong, C. (2018). Validity and Reliability of Survey Scales. *International Journal of Research & Methodology in Social Science*, 4(3), 99–114.
- Maheshwari, G., & Kha, K. L. (2022). Investigating the relationship between educational support and entrepreneurial intention in Vietnam: the mediating role of entrepreneurial self-efficacy in the theory of planned behavior. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100553. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100553>
- Meng, J., Murad, M., Li, C., Bakhtawar, A., & Ashraf, S. F. (2023). Green Lifestyle: A Tie between Green Human Resource Management Practices and Green Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 15(1), 44.

- Mwita, K. (2019). Conceptual review of green human resource management practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 1(2), 13–20.
- Park, J. (2017). Tolerance intervals from ridge regression in the presence of multicollinearity and high dimension. *Statistics & Probability Letters*, 121, 128–135
- Salih, D. Q. (2020). The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study. *Manag Econ Res J*, 6(3), 14337.
- Sapna, A. G. (2021). Implementation of Green Human Resource Management Practices: Barriers and Solutions. *Journal of Scientific Research*, 65(9), 71–77. DOI: <http://10.37398/JSR.2021.650911>
- Sekaran, U & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach* (Seventh edition). Wiley, United Kingdom.
- Shaban, S. (2019). Reviewing the concept of green HRM (GHRM) and its application practices (Green Staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective. *International Business Research*, 12(5), 86–94.
- Shrestha, N. (2020). Detecting Multicollinearity in Regression Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8(2), 39–42.
- Tipanya, N., Li, L., & Salma, E. (2022). Effect of Environmental Responsible Human Resource Management Practice on Manufacturing Enterprise Green Technology Innovation and Organizational Effectiveness. *Asia Pacific Journal of Business Review*, 6(2), 1–26. <http://dx.doi.org/10.20522/APJBR.2022.6.2.1>
- Uddin, M. (2018). Practicality of green human resource management practices: A study on banking sector in Bangladesh. *International Journal of economics, commerce and management*. VI (6), 382–393.
- Watkins, M. (2017). The reliability of multidimensional neuropsychological measures: from alpha to omega. *The Clinical Neuropsychologist*, 31(6–7), 1113–1126.