

أثر القيادة الإبداعية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء -

دراسة حالة شركة نفطال- بشار

The Impact of Creative Leadership in Enhancing Green Human Resource Management Practices - Case Study of Naftal - Bechar

ط.د. أنيسة قوراري، مخبر المقاولاتية واستراتيجيات الابتكار في بيئة المال والأعمال،

جامعة جيجل، anissa.gourari@univ-jijel.dzأ.د. مختار حديد، مخبر البناء والمحيط، جامعة جيجل، hm_453@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2025/10/19 تاريخ القبول: 2025/11/12 تاريخ النشر: 2025/12/31

ملخص: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الإبداعية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نفطال- بشار، استخدم الباحثان عينة ملائمة مكونة من 110 موظفا، تم تحليل الفرضيات باعتماد على برنامج SPSS V21، أظهرت النتائج وجود أثر للقيادة الإبداعية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية؛ الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار؛ المثابرة؛ المبادأة وقبول المخاطرة، تحفيز الإبداع؛ الانفتاح نحو التغيير؛ ممارسات GHRM

تصنيف JEL: D23، J53، Q59

Abstract: The study aimed to identify the impact of creative leadership in promoting GHRM practices at Naftal-Bechar. The researchers used a convenience sample consisting of 110 employees. The hypotheses were analyzed using SPSS V21. The results showed that creative leadership has an effect on promoting GHRM practices.

keyword: Creative leadership; sensitivity to problems and decision-making; perseverance; initiative and risk acceptance; stimulating creativity; openness to change; GHRM practices.

JEL classification code : D23, J53, Q59

المؤلف المرسل: قوراري أنيسة،

اللايميل المرسل: anissa.gourari@univ-jijel.dz

1. مقدمة

في المشهد الاقتصادي المعاصر لمنظمات الأعمال برزت الكثير من التحولات الجذرية أبرزها العولمة، والتغيرات الديموغرافية، والابتكارات التكنولوجية، وتزايد توقعات العملاء، وغيرها من العوامل التي تعيد تشكيل مشهد إدارة الأعمال بشكل ديناميكي ومستمر. كما أن اتباع النماذج التقليدية في الأداء والتركيز على الأسواق التقليدية، مع الاستغلال المفرط للموارد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على المدى القصير، أصبح يهدد بقاء هذه المنظمات واستدامتها، ما جعل العديد من الدول - سواء المتقدمة منها أو النامية - تواجه ضغوطاً متزايدة لتبني أجندة أكثر استدامة، تمثلها في المقدمة الممارسات الصديقة للبيئة.

إن الاهتمام العالمي المتزايد بقضايا البيئة إلى جانب تطوير المعايير الدولية في توجيه منظمات الأعمال، جعل المؤسسات تضطلع للمواءمة بين اهتمامها الاقتصادي والاجتماعي إلى جانب الاهتمام البيئي، بما يُمكنها من مجابهة المنافسة المحتملة بين مثيلاتها؛ فنقلبات الأسواق قد تمخض عنه منافسة شديدة فرضت نفسها لتضع المنظمات في أمر واقع يوجب عليها الاستعداد لمواجهة كافة موجات التغيير الداخلية والخارجية، وهذا الاستعداد يتطلب في مقام أول توافر كفاءات بشرية باعتبارها رصيذاً استراتيجياً تمتد جذوره إلى قلب المنظمات، ما يجعلها تحقق تقدماً في مختلف مساراتها التنظيمية، وهذا ما يُبرر تركيزها الحثيث والجاد على بنائها التنظيمي من خلال تسخير كافة مواردها.

2.1. مشكلة الدراسة

لا شك أن المتتبع لبيئة الأعمال اليوم يلاحظ مدى التحولات الكبيرة والتقلبات الجذرية التي مست هذا الحقل الحيوي؛ فالتحديات الداخلية والخارجية باتت تُهيمن على المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، ولأن شعار المؤسسات الجزائرية التميز، وفي ظل مساعيها الرامية لتحقيق الرقي والتقدم في كافة المجالات، برزت الحاجة الماسة لتوافر قيادات إبداعية، تدعم الإبداع وتستشرف به مستقبلها، ولتسليط الضوء على مدى تبني القيادات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة نفطال - بشار، تم صياغة السؤال الرئيسي الآتي: ما أثر القيادة الإبداعية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نفطال - بشار؟

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في شركة نפטال - بشار؟
- ✓ ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بخضراء بشركة نפטال - بشار؟
- ✓ ما أثر كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار، المثابرة، المبادأة وقبول المخاطرة، تحفيز الإبداع، الانفتاح نحو التغيير) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال - بشار؟

3.1. أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة، بما تحتويه من إسهامات الباحثين في مجال القيادة الإبداعية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارهما توجهات عالمية، وتكتسب أهمية كبيرة بالنسبة لبيان طبيعة التأثير الذي تبليه القيادة الإبداعية في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة، ومن ثم التوصل إلى النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز المعرفة ومنح الخبرة في هذا المجال.

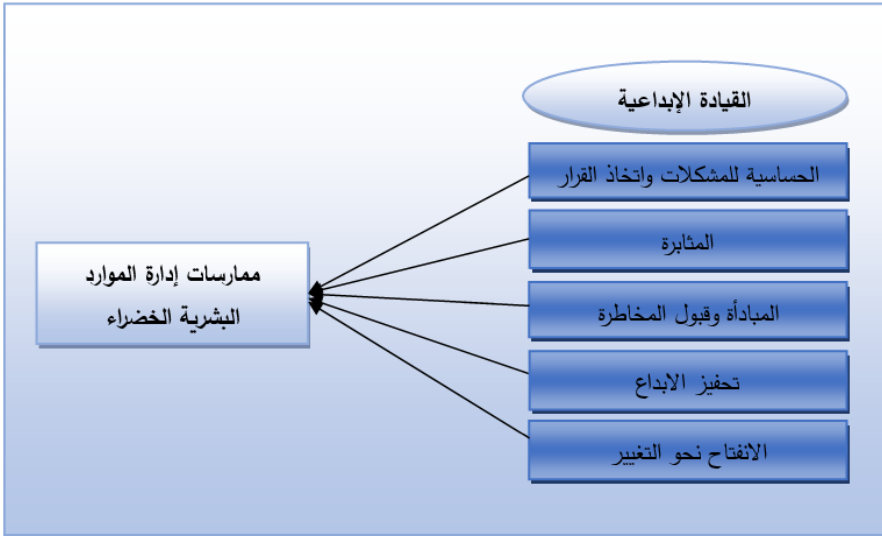
4.1. أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف كالآتي:
- ✓ تعميق الفهم لكل من القيادة الإبداعية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- ✓ التعرف على أثر القيادة الإبداعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال - بشار؛
- ✓ تحديد أثر أبعاد القيادة الإبداعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال - بشار؛
- ✓ تقديم مجموعة اقتراحات لشركة نפטال-بشار حتى تتمكن من الاستفادة أكثر من قياداتها المبدعة وترسيخ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

5.1. نموذج الدراسة

يوضح الشكل الآتي نموذج الدراسة، والذي تم تقسيمه إلى متغير مستقل وهو القيادة الإبداعية التي تم قياسها بالأبعاد التالية: الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار؛ المثابرة؛ المبادأة وقبول المخاطرة؛ تحفيز الإبداع؛ الانفتاح نحو التغيير. أما المتغير التابع فتمثل في: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

6.1. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

القيادة الإبداعية: عملية تطوير مستمرة تمس أداء القائد ومهاراته للوصول إلى أعلى مستويات الإبداع التي تمكنه من التنبؤ بمشكلات العمل ومحاولة إيجاد حلول مبتكرة وسريعة لها.

الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار: القدرة على تحسس أو استشعار المشكلات مع إدراك طبيعتها في مواقف مختلفة، والمحاولة الجادة لإيجاد حلول فعالة لها. ويمثل اتخاذ القرار العملية التي يتم فيها اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة في موقف معين.

المثابرة: الاستمرار الطوعي في السعي لتحقيق هدف معين مع قوة العزيمة وسبق الإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية في مواجهة كافة عوامل الردع أو التشتت، للوصول إلى حلول مبدعة للمشكلات.

المبادأة وقبول المخاطرة: أخذ زمام المبادرة مصحوبا بالقدرة على التصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف التي تواجه الفرد، أما قبول المخاطرة فهو استعداد الفرد لتحمل المخاطر مع تقبل كافة النتائج المترتبة عن قراراته وأعماله.

تحفيز الإبداع: الإلهام في بيئة العمل مع تنمية بيئة تدعم تحفيز الأفكار الجديدة والحث على تجربتها لتعزيز روح الإبداع لدى العاملين.

الانفتاح نحو التغيير: الاندفاع الدائم نحو التعلم والتوجه للمستقبل بإفساح المجال للتجريب واستغلال البيئة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: نهج يدمج الممارسات البيئية المستدامة مع وظائف إدارة الموارد البشرية بهدف تعزيز الوعي البيئي للموظفين ودفعهم للالتزام بالاستدامة.

7.1. فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الإبداعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار".

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحساسية للمشكلات واتخاذ القرار على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمثابرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمبادأة وقبول المخاطرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار.

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتحفيز الإبداع على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار.

H5: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للانفتاح نحو التغيير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار.

2. الإطار النظري للدراسة

سيتم التعرف على القيادة الإبداعية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

1.2. القيادة الإبداعية

تُعَدُّ القيادة عاملاً هاماً تُعَوِّلُ عليه منظمات الأعمال المعاصرة، لاسيما أن توافُر قيادات مبدعة يُعَدُّ رصيذاً استراتيجياً يمكنها من تحقيق نجاح وتفوق دائمين في مختلف مساراتها التنظيمية، ما يُفسِّرُ تركيزها الحثيث والجَاد على بنائها الإداري من خلال تسخير كافة مواردها، على أن يظل المورد البشري حجر الزاوية باعتباره جوهر تميّزها. وتُعتبر القيادة الإبداعية أحد أساليب القيادة الفاعلة ونموذج من النماذج القيادية المبتكرة (Wassila, 2021, p. 280)؛ كونها تُعَبِّرُ عن كل ما يسهم في حل المشكلات غير التقليدية، مع الانفتاح على التغييرات المحتملة، من خلال تبني روح المبادرة وتحمل مسؤولية رفاية الأفراد العاملين بها (Salman & Auso, 2022, p. 01)، كما توصف بأنها عملية تأثير شاملة يعمل فيها القائد كمُحَفِّز لتوجيه التغيير في مختلف المراحل، من خلال سلوكيات وأفعال وقرارات تُمكن من تغيير السياسة العامة للمنظمة بتسخير الموارد البشرية والمالية المتاحة لصياغة رؤية للمستقبل (Al-Zoubi, Issa, & Musallam, 2023, p. 02). فالقيادة الإبداعية أولاً وقبل كل شيء تغيير لآليات التأثير السائدة والمعمول بها داخل المنظمات. وتجدر الإشارة إلى أن تعزيز التوجهات الجديدة لممارسات إدارة الموارد البشرية مرهون بارتباط القيادة بمستوى عالٍ من الإبداع. ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار القيادة الإبداعية عملية تهدف في جوهرها إلى توليد أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل ابتكاري، يُحَفِّزُ الأفراد على التفكير خارج الأطر التقليدية ضماناً لبقاء المنظمة واستمراريتها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة.

2.2. أبعاد القيادة الإبداعية

1. **الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار:** أحد أبرز مكونات القيادة الإبداعية التقييم السريع لجوهر القضية ومحاولة إيجاد حل لها. فالكشف المشكلة قبل وقوعها، فضلا عن تقصي المعطيات اللازمة لإيجاد حلول لها يعتبر خطوة هامة (Karboli & Srour, 2024, p. 28)، ويؤكد Mumford وآخرون أن المهارات التي يتميز بها القادة لحل المشكلات الإبداعية تعزز من فعالية القيادة (Nwachukwu & Hieu, 2020, p. 6682)، ويعني **اتخاذ القرار** اختيار بديل من البدائل بناءً على قيم وأهداف الفرد أو المجموعة التي تتخذ القرار، ويتطلب اتخاذ القرار دراسة البدائل المطروحة بطريقة موضوعية، وتحليل المعطيات والمعلومات تحليلًا شاملاً (Nemeth, 2012، صفحة 2).

2. **المثابرة:** تعني قوة العزيمة والإصرار النابع عن قوة داخلية تقود إليها روح المسؤولية والنضج العاطفي، ومن ميزاتها الاستمرارية في العمل مصحوبا بالميل إلى التحدي (AI-Dossary, 2023, p. 6).

3. **المبادأة وقبول المخاطرة:** ترتبط بقدرة الفرد على التصرف الواعي والسريع، وهذا ضمن مناخ صحي يطوّر العاملين ويشجعهم ويخلق الحماسة لديهم لتبني مبادرات نوعية تؤدي إلى مستويات أداء عالية.

4. **تحفيز الإبداع:** ويقصد به القدرة على تعزيز الإبداع وبث الحماس ودافعية الإنجاز لدى العاملين على وجه التحديد لتعظيم مساهماتهم الفكرية والعملية، وتغذيتهم للمستقبل (Salman & Auso, 2022, p. 03).

5. **الانفتاح نحو التغيير:** يعد قبول التغيير وتبنيّه من أهم العناصر التي تشتمل عليها القيادة الإبداعية. فالقائد في سعي دائم ومستمر لتطوير فرص تنظيمية جديدة مع الانفتاح المستمر على الابتكار في سياق ثقافي واقتصادي يتسارع بتسارع التطورات الحاصلة (Salman & Auso, 2022, p. 03)، ويجب أن يشمل استراتيجيات وسياسات ورؤى المنظمة.

3. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

كان المؤتمر الدولي الأول للأمم المتحدة والذي انعقد في يونيو 1997 في ستوكهولم محطة انطلاق حقيقية للممارسات البشرية الخضراء، فقد تم فيه الإعلان عن الدفاع عن البيئة بشكل رسمي وحتمي قصد تحسينها للأجيال القادمة. ونظرا لأهمية البالغة التي

تكتسبها التنمية البيئية الاقتصادية ورغبة في تقليل الفجوة قام علماء الإدارة حول العالم بتحليل مختلف الممارسات الإدارية والتي من المرجح أن تساهم في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء، لما لها من تأثيرات كبيرة على القدرة التنافسية البيئية للمنظمات (D'Mello, Manjush, & Monteiro, 2016, p. 843). ويُقصد بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جميع الأنشطة والعمليات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستدامة البيئية للحفاظ على مركزها التنافسي (Benevene & Buonomo, 2020)، من خلال تعزيز السلوك الأخضر لدى موظفيها بما يمكن من النجاح في الرحلة الاستراتيجية البيئية للمنظمة.

فممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعدُّ نظامًا متكاملًا، ويبرز التوظيف الأخضر كأحد تجلياتها (Peerzadah, Mufti, & Nazir, 2018, p. 791)، ويُعدُّ تعزيز الوعي البيئي بين العاملين عن طريق تقديم فرص التدريب و التطوير الأخضر عنصرًا حاسمًا لتحقيق أداء بيئي فعال، إذ تقوم بعض الشركات حاليًا بتحليل احتياجات التدريب البيئي بدقة، بهدف تنمية معارف ومهارات وسلوكيات العاملين اللازمة لتحقيق أداء بيئي متميز (Arulrajah, Opatha, & Navaratne, 2015, p. 09)، ويخضع العاملون لتقييم أدائهم الذي يمس ممارساتهم البيئية أو ما يعرف بـ "تقييم الأداء الأخضر"، ويمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء ترقية الموظفين ومكافأتهم استنادًا إلى نتائجهم المالية وأدائهم المرتبط بتطبيق الاستراتيجيات البيئية (Almada & Borges, 2018, p. 433) ؛ إذن فمن الممكن الاستفادة من آليات التعويض والمكافآت الخضراء كأداة لتشجيع العاملين على تبني سلوكيات صديقة للبيئة.

1.3. أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن تحرك المؤسسات باتجاه تبني ممارسات صديقة للبيئة لم يكن عبثًا؛ فقد كانت الرؤية قيّمة، نظرًا لوعيتها بأهمية تعزيز الاستدامة البيئية ومواجهة حدة المنافسة العالمية. وقد أكد الباحثون بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم بفعالية في بناء منظمات مستدامة بيئيًا، وتعزز مشاركة الموظفين في الابتكار البيئي، فضلًا عن دورها في رفع كفاءة العمليات التنظيمية (Norton, Zacher, Parker, & Ashkanasy, 2017, p. 9)، بما يعزز بناء ثقافة مؤسسية مستدامة تتبنى القواعد والمبادئ التي

تشجع العاملين على أداء بيئي متميز. وتسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الصورة الإيجابية للمنظمات لدى الزبائن، ما ينعكس إيجاباً على ثقة المستثمرين ويساهم في تحقيق عوائد مستدامة (Opatha & Arulrajah, 2014, p. 104).

4. منهجية الدراسة

سيتم عرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة كآلاتي:

1.1. نوع الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لدراسة الأثر بين القيادة الإبداعية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر. كما أن الدراسة كمية تهدف إلى معرفة قيمة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

2.4. مجتمع وعينة الدراسة

يشمل المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة جميع موظفي ومدراء مؤسسة نفطال-بشار، البالغ عددهم 290 فرداً، وبسبب استحالة الوصول إليهم جميعاً، بالإضافة إلى قيود الجهد والوقت والحدود الزمنية، تم اللجوء إلى أسلوب العينة، وقد تم الحرص على التمثيل الجيد لمجتمع الدراسة بحيث كانت عينة الدراسة ملائمة وتم حساب حجمها وفقاً لما جاء في دراسة (Sinniah & Kamil, 2017, p. 53) بالصيغة الرياضية التالية: $N > 50 + 8M$ ، حيث يمثل n الحد الأدنى لحجم العينة عند استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد و M يمثل عدد المتغيرات المستقلة في الدراسة، وبما أن عدد متغيرات هذه الدراسة 5 و بالتعويض في المعادلة يكون الناتج 90، إذن يجب أن يكون حجم عينة الدراسة أكبر من 90، وقد كان حجم العينة المدروس يساوي 110 فرداً.

3.4. أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبيان الذي تم تطويره بناء على دراسات سابقة عالجت نفس متغيرات الدراسة الحالية. شمل البيانات الشخصية والوظيفية للمستقيين، أبعاد المتغير المستقل التي قسمت كالتالي: الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار، المثابرة، المبادأة وقبول المخاطرة، تحفيز الأبداع، الانفتاح نحو التغيير. وعبارات تقيس المتغير التابع وعددها 12 عبارة، تم قياسها بالاعتماد على مقياس Likert الخماسي الذي يتراوح من 1 إلى 5 (Karmawan & Suhaidar, 2019, p. 121).

5. نتائج الدراسة

يتم التحقق أولاً من جودة بيانات الدراسة ثم اختبار الفرضيات المقترحة للدراسة.

1.5. جودة بيانات الدراسة

تبين الجداول الآتية أهم اختبارات جودة البيانات:

✓ يوضح الجدول (1) نتيجة اختبار الصدق البنائي للعبارات اعتماداً على ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات لكل متغير.

الجدول (1): اختبار الصدق البنائي للاستبانة

المتغير	رقم الفقرة	1	2	3	4
الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار	معامل الارتباط	,700**	,815**	,743**	,789**
	معامل الارتباط	,620**	,828**	,864**	,837**
	معامل الارتباط	,728**	,665**	,739**	,702**
	معامل الارتباط	,772**	,766**	,809**	,749**
	معامل الارتباط	,632**	,807**	,782**	,686**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
المثابرة	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
المبادأة وقبول المخاطرة	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
تحفيز الإبداع	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
الانفتاح نحو التغيير	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
	معامل الارتباط	,658**	,648**	,704**	,757**
Sig.(2-tailed) لكل العبارات كان يساوي (0,000)					
** : مستوى الدلالة					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية 0,01 ومعنى ذلك أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، أما قيم معامل الارتباط محصورة في المجال [0.514, 0.864] وهي أكبر من 0.5، فالارتباط إذن موجب وقوي، وعليه فشرط الصدق البنائي لأداة الدراسة محقق حسب ما جاء في دراسة (Mentula, et al., 2023, p. 35)، فقد أوضحت أن الصدق البنائي يتحقق إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.01 ومعامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير أكبر من 0.50.

✓ يوضح الجدول الآتي بعض اختبارات التحقق من جودة البيانات التي تم جمعها بهدف اختبار الفرضيات.

الجدول 2: بعض اختبارات التحقق من جودة بيانات الدراسة

المتغيرات	اختبار الثبات	اختبار التوزيع الطبيعي		اختبار التعدد الخطي	
		الالتواء	التفلطح	تضخم التباين	التباين المسموح
الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار	0,757	-2,301	8,879	1,423	0,703
المثابرة	0,803	-1,053	1,383	1,678	0,596
المبادأة وقبول المخاطرة	0,729	-1,278	3,688	1,661	0,602
تحفيز الإبداع	0,774	-0,694	2,213	1,215	0,823
الانفتاح نحو التغيير	0,795	-0,531	0,264	1,151	0,869
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0,837	-0,891	2,596	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن قيم ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة وأبعادها محصورة في المجال [0.729, 0.837]، وهي أكبر من 0.70، وعليه فثبات استبيان الدراسة **محقق**، فحسب (Tavakol & Dennick, 2011, p. 54) يتحقق شرط ثبات أداة الدراسة إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.70.

حسب ما جاء في دراسة (Ogunnaike, Oyeniyi, & Adeniji, 2012, p. 22) إذا كانت قيم معامل الالتواء محصورة في المجال [3، -3] وقيم معامل التفلطح أقل من القيمة المعيارية 10، فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل الالتواء محصورة بين -2.301 و -0.531، وهي ضمن المجال [3، -3]، بالإضافة إلى أن قيم التفلطح محصورة بين 0.264 و 8.879، وهي أقل من القيمة المعيارية 10، فمتغيرات الدراسة إذن تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية في اختبار صحة الفرضيات.

نلاحظ أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين 1,151 و 1,678 وهي أقل من 5، والتباين المسموح محصور بين 0,596 و 0,869 وهي أكبر من القيمة 0.1، مما يدل على عدم وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة، وذلك تأسيساً على دراسة (Yusena, Rahayu, & Yohana, 2019, p. 628).

2.5. اختبار صحة الفرضيات

يتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول 3: نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير

التابع=ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
1					
الانحدار	4,753	5	,951	5,599	,000
الخطأ المتبقي	17,657	104	,170		
المجموع	22,410	109			
معامل التحديد R ²	معامل الارتباط		معامل Durbin-Watson		

1,432	,461	,212
-------	------	------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتم استخدام اختبار "Durbin-Watson" للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في تحليل الانحدار المتعدد، ويشترط أن تكون قيمة المؤشر أقل من 2، حسب ما أكدته دراسة (Hayek, 2018, p. 47)، والجدول أعلاه يبين أن مؤشر Durbin-Watson يساوي 1.432 وهي أقل من 2، ما يدل على عدم وجود مشكل الارتباط. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة ($F=0.000 < 0.05$) أي أن النموذج ذو أهمية إحصائية. أظهرت النتائج أن معامل التحديد R^2 كان 0.212 أي 21.2% من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان نتيجة التغير الحاصل في القيادة الإبداعية المتحكمة في هذه الممارسات إذن الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الإبداعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار"، مقبولة.

3.5. اختبار صحة الفرضيات الفرعية

يبين الجدول الآتي نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية بتحليل التباين للانحدار المتعدد.

الجدول (4): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression)

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات المنطقية Beta -----	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
,000	3,792		,422	1,602	ثابت Constant
,323	,993	,103	,108	,108	الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار
,632	,480	,054	,087	,042	المثابرة
,515	,654	,073	,095	,062	المبادأة وقبول المخاطرة

تحفيز الإبداع	,152	,073	,200	2,082	,040
الانفتاح نحو التغيير	,164	,061	,250	2,680	,009

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

➤ ليس للحساسية للمشكلات واتخاذ القرار أثر في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لأن مستوى الدلالة يساوي 0.323 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05 ومنه H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحساسية للمشكلات واتخاذ القرار على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار، مرفوضة؛

➤ ليس للمثابرة أثر في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لأن مستوى الدلالة يساوي 0.632 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05 ومنه H_2 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمثابرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار، مرفوضة؛

➤ ليس للمبادأة وقبول المخاطرة أثر في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لأن مستوى الدلالة يساوي 0.515 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05 ومنه H_3 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمبادأة وقبول المخاطرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار، مرفوضة؛

➤ لتحفيز الإبداع أثر في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لأن مستوى الدلالة يساوي 0,040 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05، كما أن المعاملات النمطية Beta التي تعبر عن نسبة أثر تحفيز الإبداع في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت 0.200 أي 20%، وعليه فإن H_4 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتحفيز الإبداع على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال-بشار، مقبولة؛

➤ للانفتاح نحو التغيير أثر في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لأن مستوى الدلالة يساوي 0,009 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05، كما أن المعاملات النمطية Beta التي تعبر عن نسبة أثر الانفتاح نحو التغيير في تعزيز

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت 0.250 أي 25%، وعليه فإن H_4 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للانفتاح نحو التغيير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نفطال-بشار، مقبولة.

6. تفسير نتائج الدراسة

✓ لا تؤثر الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهو ما أكدته (Renwick, Redman , & Maguire, 2012) في دراسة أوضحت أن تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء يعتمد بصورة أكبر على البيئة التنظيمية والاستراتيجية المؤسسية، فالقدرات الفردية لا تكفي وحدها للتأثير في ممارسات الموارد البشرية الخضراء؛

✓ لا تؤثر المثابرة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويمكن تفسير ذلك بأن المثابرة لا ترتبط بشكل مباشر بالسلوك البيئي داخل المؤسسة، وهذا ما أكدت دراسة (Norton, Zacher, & Ashkanasy, 2014)؛

✓ لا تؤثر المبادرة وقبول المخاطرة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فالسلوكيات الفردية لا تمكن لوحدها من دفع المنظمة نحو تبني ممارسات خضراء، بل تتطلب توجهات استراتيجية والتزام تنظيمي وثقافة بيئية رسمية، ويدعم هذا الطرح ما أكدته دراسة (Renwick, Redman , & Maguire, 2012)؛

✓ يؤثر تحفيز الإبداع في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، تتوافق هذه النتيجة مع ما بينه (Mauledy, 2023) فتشجيع الموظفين على ابتكار حلول مستدامة، يدعم تطوير مهاراتهم ويرفع فعالية سياسات التوظيف والتقييم البيئي داخل المؤسسة.

✓ يؤثر الانفتاح نحو التغيير في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (Zihan, Makhbu, & Alam, 2024) التي أوضحت أن الانفتاح نحو التغيير يساهم في تقليل المقاومة وتشجيع الابتكار البيئي وبناء ثقافة تنظيمية خضراء تعزز الأداء البيئي للمؤسسة.

7. الخاتمة

بناء على تحليلات الدراسة وما تضمنته من مخرجات تتضح أهمية القيادة الإبداعية والأثر البالغ لتبنيها في المؤسسات الصناعية بهدف تعزيز ممارساتها البشرية الخضراء سعياً لتحقيق الاستدامة البيئية، وعليه توصل الباحثان إلى جملة من النتائج والاقتراحات التالية:

1.7 النتائج

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الإبداعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال- بشار؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحساسية للمشكلات واتخاذ القرار على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال- بشار؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمثابرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال- بشار؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمبادأة وقبول المخاطرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال- بشار؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتحفيز الإبداع على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال- بشار؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للانفتاح نحو التغيير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة نפטال- بشار؛

2.7 الاقتراحات

- ✓ ضرورة تطوير معايير اختيار القيادات بشكل مستمر؛
- ✓ دعم وتشجيع الموظفين للمساهمة بأفكارهم التي تنطوي على حلول بيئية مبتكرة؛
- ✓ نشر الوعي حول ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها توجه عالمي يفرض نفسه بما تقتضيه الأوضاع البيئية الراهنة؛
- ✓ السعي الحثيث للشركة لبناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع وتعززه في موظفيها من خلال نظام مكافآت عادل؛
- ✓ الحرص تضمين سياسات الشركة وأهدافها المعايير البيئية التي ترقى بمستوى أداء عال.

8. قائمة المراجع

1. Al-Dossary, M. F. (2023). The availability of dimensions of creative leadership among secondary school principals in Wadi Al-Dawasir and its relationship to institutional excellence from the teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 07(08), 1-21.
2. Almada, L., & Borges, R. (2018). Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices: A Framework for Environmental Management. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(03), 424-442. doi: 10.1590/1982-7849rac2018170345
3. Al-Zoubi, Z. H., Issa, H., & Musallam, F. (2023). The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of Teaching Performance. *Education Sciences*, 13(02), 136. doi:https://doi.org/10.3390/educsci13020163
4. Arulrajah, A. A., Opatha, H., & Navaratne, N. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 05(01), 1-16.
5. Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green Human Resource Management: An Evidence-Based Systematic Literature Review. *sustainability*, 12(15), 2-25. doi:doi:10.3390/su12155974
6. D'Mello, L., Manjush, H., & Monteiro, M. (2016). A STUDY ON THE GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT GATEWAY HOTEL, MANGALORE. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, 01(01), 843-852.
7. Hayek, M. A. (2018). The Relationship between Revenues Size and Actual Expenditures through the Closing Account Result of the Jordanian Government. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 40-52.
8. Karboli, S., & Srour, B. (2024). The Impact of Creative Leadership for Reinforcing the Strategic Entrepreneurship (The Iraqi Parliament as a model). *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology (IRJIET)*, 08(02), 24-32.

9. Karmawan, K., & Suhaidar, S. (2019). *Effect of Online Systems Quality, Banking Service Product Quality and Customer Trust on the Success of BRI Syari'ah E-Banking Information System. Integrated Journal of Business and Economics*, 3(1), 116-127.
10. Mauledy, A. (2023). *The role of Green Human Resources Management as a Mediator of Green Transformational Leadership and Green Servant Leadership Relations towards Green Creativity in Hotel and Tourism Services. Dinasti International Journal of Management Science*, 4(6), 1063-1072. doi:10.31933/dijms.v4i6.1855
11. Mentula, A., Uimonen, M., Lindford, A., Suominen, S., P. Repo, J., & Ylä-Kotola, T. (2023). *Translation and validation of a Finnish version of the Facial Clinimetric Evaluation (FaCE) Scale. JOURNAL OF PLASTIC SURGERY AND HAND SURGERY*, 58, 33-39.
12. Nemeth, C. J. (2012). *The Psychological Basis of Quality Decision Making. Institute for Research on Labor and Employment*, 1-8.
13. Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. (2014). *Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54. doi:10.1016/j.jenvp.2013.12.008
14. Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S., & Ashkanasy, N. (2017). *Bridging the Gap between Green Behavioral Intentions and Employee Green Behavior: The Role of Green Psychological Climate. Journal of Organizational Behavior*, 996-1015. doi:10.1002/job.2178
15. Nwachukwu, C., & Hieu, M. V. (2020). *Creative Leadership and Creativity: An Overview. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 6680-6687.
16. Ogunnaike, O. O., Oyeniyi, O., & Adeniji, A. A. (2012). *Internal Marketing Practices and Job Satisfaction: Evidence from a Nigerian University Setting. BRAND Broad Research in Accounting Negotiation and Distribution*, 3(3), 18-30.
17. Opatha, H. H., & Arulrajah, A. (2014). *Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. Published by*

- Canadian Center of Science and Education, *International Business Research*, 07(08), 101-112.
18. Ouaar, W. (2021). *The Role of Green Transformational Leadership on the Practice of Employee Green Behavior: A case study of Naftal company Batna-Algeria*. *Recherchers economiques manageriales*, 15(2), 279-294.
19. Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2018). *Green Human Resource Management: A Review*. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 07(03), 789-795.
20. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2012). *Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x
21. Salman, D. A., & Auso, K. (2022). *The Sequential Influence of Creative Leadership and Organizational Environment on Strategic Performance*. *Journal of Environmental and Public Health*, 1-8. doi:https://doi.org/10.1155/2022/5948806
22. Sinniah, S., & Kamil, N. M. (2017). *The Influence of Human Resource Practices on Turnover Intention: The Case of A Telecommunication Company in Malaysia*. *Malaysian Management Review*, 52(01), 45-61.
23. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). *Making Sense of Cronbach's Alpha*. *International Journal of Medical Education*(2), 53-55.
24. Yusena, A., Rahayu, R., & Yohana, D. (2019). *Factors that Affect the Stock Price of Automotive Company Registered in IDX Period 2014-2018*. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(12), 626-630.
25. Zihan, W., Makhbu, Z. K., & Alam, S. S. (2024). *Green Human Resource Management in Practice: Assessing the Impact of Readiness and Corporate Social Responsibility on Organizational Change*. *Sustainability*, 16(3), 1153. doi:https://doi.org/10.3390/su16031153