

دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية
(دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

إسراء سمير صابر موسى

إشراف

د/ نهال محمد السادات

أ.د/ نجلاء حسن جمعه

كلية التجارة جامعة قناة السويس

المستخلص:

استهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء منظمة ذكية من خلال أبعادها المتمثلة في (فهم البيئة ، الذكاء الجماعي ، التعلم المستمر ، الاستدامة التنظيمية) في شركات الأدوية في مصر، وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية، وبلغ حجم العينة المختارة ٣٦٧ مفردة من موظفي شركات الأدوية محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير للتدريب والتطوير الأخضر في تحقيق أبعاد المنظمة الذكية المتمثلة في (فهم البيئة ، الذكاء الجماعي ، التعلم المستمر ، الاستدامة التنظيمية)، وتوصي الباحثة توفير البرامج التدريبية المتقدمة اللازمة لتطوير قدرات الموارد البشرية واقتراح الحلول للمشكلات خصوصاً فيما يتعلق في المجالات البيئية الخضراء.

الكلمات المفتاحية: التدريب والتطوير الأخضر، المنظمة الذكية، شركات الأدوية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of green training and development in building a smart organization through its dimensions of (understanding the environment, collective intelligence, continuous learning, organizational sustainability) in pharmaceutical companies in Egypt. The researcher used a stratified random sample, and the size of the selected sample was 367 individuals. Of the employees of the pharmaceutical companies under study, **the study reached a set of results, the most important** of which is the presence of an impact of green training and development in achieving the dimensions of the smart organization represented in (understanding the environment, collective intelligence, continuous learning, organizational sustainability) Advertisements, and **the researcher recommends** providing the advanced training programs necessary to develop capabilities Human resources and proposing solutions to problems, especially in green environmental fields.

Keywords: green training and development, smart organization, pharmaceutical companies.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

١/١: المقدمة

التدريب البيئي يعد واحداً من العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي يساعد في خلق ثقافة بيئية وتطويرها وخلق موظفين مدربين جيداً ولديهم وعي بيئي وأيضاً قادرين على تحديد النفايات والحد منها، ويمكن أن تساهم ممارسة الموارد البشرية هذه في تبني ممارسات الاستدامة، إن تنمية الاتجاهات والسلوكيات والمعارف والمهارات لدى الموظفين التي توقف تآكل الاتجاهات والمهارات والمعارف المتعلقة بالبيئة تأتي تحت مظلة التدريب والتطوير، يعتبر التدريب بمثابة إعداد الموظفين متعددي المواهب الذي يهتم بتنمية المعرفة والمهارات اللازمة للابتكار كما يرتبط تنظيم الأداء بتدريب وتطوير الموظفين لأن التدريب يدمج المعرفة والمهارات لدى الموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية . (Liebowitz، ٢٠١٠)

في ظل متغيرات سريعة و متلاحقة وما نجم عنها من تحولات اقتصادية وتغيرات بيئية ظهرت بوضوح في عالمية الأسواق وتقدم تكنولوجي هائل ، تكتلات واندماجات لمنظمات عملاقة ، السعي نحو تعظيم امتلاك المنظمات لعوامل نجاح داعمة أصبح مطلباً حتمياً للقدرات التنافسية للمنظمات ، فقد بات واضحاً لضمان البقاء والاستمرار والنمو علي أن تتسم تلك العوامل بالذكاء والقدرة علي السبق والتفرد بأي محاولة للوصول لنموذج أفضل لمنظمة ذكية قادرة علي المواكبة والتميز ،ومن هنا كان لابد للمنظمة أن ترعي مقوماتها وقدراتها البشرية بما يضمن معه تجديدها وتغييرها المستمر في بيئة أعمال دائمة التغير والتجدد .

إن الاهتمام بكيفية التحول إلى منظمات ذكية يعد أمر خاصة في الأدبيات الإدارية المعاصرة حتى أصبحت المنظمات تعنى بالبحث عن الممارسات التي تجعلها أكثر تميزاً وتفرداً، لذا فإن التوجه نحو تطبيق المنظمة الذكية يعد نقلة نوعية ومحورية في هذا السياق (وأمنية، ٢٠١٠)

٢/١: مشكلة البحث

يواجه قطاع الأدوية أوجه قصور عديدة تتعلق بضعف الترابط والتنسيق بين مراكز البحوث والتطوير وبين شركات تصنيع الدواء المصرية، وضعف سوق العمل، مع عدم الانفتاح الدولي لقطاع الأدوية المصري على العالم الخارجي بالإضافة إلى عدم تحفيز العاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية مما أدى إلى انخفاض حجم المبيعات والاستثمارات وقد امتد سوء الأوضاع بهذا القطاع في بعض الشركات مثل شركة النصر والنيل والعبوات في مصر، بالإضافة إلى ضعف براءات الاختراع وعدم وضوح السياسات لإحداث الاستدامة، الأمر الذي يتطلب بناء منظمة ذكية لشركات الأدوية تركز على إدارة فعالة حديثة وهي موارد بشرية خضراء متمثلة في التدريب والتطوير الأخضر.

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي:
هل يوجد تأثير للتدريب والتطوير الأخضر في بناء منظمة ذكية في شركات الأدوية في مصر؟

وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما ماهية التدريب والتطوير الأخضر، ماهي المنظمة الذكية وأهميتها وأبعادها؟
- ٢- ما مدى تأثير التدريب والتطوير الأخضر في بناء منظمة ذكية في شركات محل الدراسة؟

٣/١: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

الهدف الرئيسي "تحديد دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء منظمة ذكية في شركات الأدوية محل التطبيق"،

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على ماهية التدريب والتطوير الأخضر، وأهدافه، وممارساته وركائزه في شركات الأدوية محل الدراسة.

- ٢- التعرف على ماهية المنظمة الذكية وأهميتها، وأبعادها.
- ٣- دراسة اختبار وتأثير التدريب والتطوير الأخضر على أبعاد المنظمة الذكية في شركات الأدوية محل الدراسة.
- ٤- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد الشركات محل الدراسة التي يمكن أن تساهم في تحسين التدريب والتطوير الأخضر وتعظيم دورها في بناء منظمة ذكية في شركات الأدوية محل الدراسة.

٤/١ : أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث الحالية من خلال الموضوع التي تركز عليه وتساهم فيه:

● الأهمية العلمية

- (١) يتناول البحث الحالي موضوعا من المواضيع الإدارية الحديثة هو التدريب والتطوير الأخضر وعلاقته بالمنظمة الذكية، مما يجعل هذا البحث يشكل إضافة نوعية جديدة للمكتبة.
- (٢) وترجع أهمية البحث في إمكانية الاستفادة من النتائج والحلول والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة من خلال دراستها للتدريب والتطوير الأخضر وتأثيرهما على أبعاد الاستدامة التنظيمية في شركات محل الدراسة.

● الأهمية التطبيقية

- الأهمية العملية تنبثق من خلال مجتمع الدراسة التي ستطبق عليه، وهي شركات الأدوية، والتي تلعب دورا حيويا ومهما في الاقتصاد سواء على المستوي المحلي أو العالمي مما يعكس كفاءة العاملين وكفاءة الاستخدام المستدام للموارد داخل الشركات.

٥/١: فروض البحث

في ضوء ما تم إيضاحه من مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها الباحثة لتحقيقها يمكن صياغة فرض البحث على النحو التالي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في بناء منظمة ذكية في شركات محل الدراسة "

٦/١: تنظيم البحث

القسم الأول: الإطار العام للبحث.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث.

القسم الثالث: دليل ميداني لاختبار فرض البحث.

القسم الرابع: نتائج وتوصيات البحث.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: الإطار النظري للتدريب والتطوير الأخضر:

١/٢: تعريف التدريب والتطوير الأخضر (GT):

يشير التدريب والتطوير الأخضر إلى تثقيف الموظفين حول الأهداف البيئية وأيضاً حول القضايا البيئية والمبادرات البيئية وتطوير مهاراتهم اللينة والصعبة لتعزيز الأداء البيئي للشركة وتدريبهم على توفير الطاقة وتقليل المخلفات، يلعب التدريب والتطوير الأخضر دوراً مهماً في تحويل المورد البشري لتكون مسؤولة عن أداء الاستدامة بالإضافة إلى أن التدريب والتطوير الأخضر يحسن وعي الموظف بالأهداف البيئية للشركة واستراتيجية العمل.

يتيح التدريب والتطوير الأخضر للموظفين التعرف على القضايا البيئية واتخاذ الإجراءات المناسبة في مكان العمل التي يمكن أن تزيد من الأداء الأخضر للمنظمة وعندما يتم تدريب الموظفين على البيئة، فإنه يعزز مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم والتزاماتهم وموقفهم تجاه الإدارة البيئية.

ويعرف التدريب الأخضر "بأنه التدريب البيئي الذي يزود الموظفين بالمعرفة اللازمة حول السياسة والقضايا البيئية للشركة، وممارساتها، والمواقف الضرورية". (Jabbour، ٢٠١٠)

٢/٢: أهداف التدريب والتطوير الأخضر:

يعد التدريب والتطوير الأخضر أداة قوية لجهود الاستدامة الناجحة حيث تعتمد قوتها على تحقيق مختلف الأهداف في مختلف المستويات من خلال:

- (١) توفير معلومات حول السياسات والإجراءات والمبادرات الخضراء للمؤسسة مثل بيان الرؤية/ المهمة.
 - (٢) توليد الوعي البيئي من خلال إشراك الموظفين في "أفضل الممارسات الخضراء" المتعلقة بإعادة التدوير، وإدارة النفايات، وكفاءة الطاقة، واستخدام الموارد السليمة، وتقليل البصمة الكربونية.
 - (٣) تمكين الموظفين من خلال تطوير قدراتهم على تحديد المشاكل البيئية وحلول المراسلة.
- ### ٣/٢ ممارسات التدريب والتطوير الأخضر:

تم تحديد بعض ممارسات التدريب والتطوير الأخضر: (Arulrajah، ٢٠١٥)

١. تطبيق برامج الإدارة البيئية للشركات لتدريب وتطوير المهارات والمعارف المطلوبة للموظفين، من خلال إقامة ندوات وورش عمل على المستوى التنظيمي لخلق الوعي البيئي بين الموظفين.
٢. توفير التعليم البيئي لإحداث تغيير في المواقف والسلوك والاتجاهات بين المديرين والموظفين غير الإداريين.
٣. زرع وغرس بعض القيم البيئية الأساسية بين الموظفين وأفراد أسرهم من خلال تنظيم العديد من البرامج التنافسية والدورات.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للمنظمة الذكية

١. تعريف المنظمة الذكية:

ظهر مفهوم المنظمة الذكية كمفهوم حديث يؤكد على عمليات البحث والتطوير والتحسين المستمر في مختلف المنظمات ثم أخذ يتدرج مفهوم المنظمة الذكية من داخل المنظمة ليشمل بعد ذلك تطور المنظمة ككل، لذلك هناك العديد من المسميات للمنظمة الذكية منها (منظمة متميزة، منظمة عالية الأداء، منظمة مستدامة، منظمة فطنة، ذكاء تنظيمي).

يعتبر مفهوم المنظمة الذكية مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، حيث يشير إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع على التعلم، فالمنظمات الذكية كمفهوم حديث يدعو إلى التغيير في الطريقة والأسلوب الذي تدار به المنظمة مع الأخذ في الاعتبار كلا من التعلم والتدريب والتطوير، وإن المفهوم الأساسي للمنظمات الذكية هو مصطلح يقود أذهان البعض إلى عدة جوانب أساسية منهم من يقول أن المنظمة الذكية (تعني استخدام التكنولوجيا، وبعضهم يقول أن المنظمة الذكية تشير إلى ذكاء الأفراد في المنظمات) فتعددت الآراء حول مفهوم المنظمة الذكية والاثنتان يتميزان بالصحة بأن المنظمة الذكية عبارة عن خليط من ذكاء الأفراد واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

فالمنظمة الذكية مدخل هدفه الأساسي تعظيم ذكاء المنظمة مع استعداده للتغيير مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير، فالفكرة الأساسية للمنظمة الذكية تؤثر بعمق في كيفية التفكير حول حياة هذه المنظمات، فهذه الأفكار تمثل تحدياً كبيراً لآليات استخدام المعرفة بهدف وضع استراتيجيات تنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

٢. أهمية المنظمة الذكية:

يمكن بيان أهميتها فيما يأتي:

١. القدرة على التكيف: إن التكيف مع المواقف في البيئة الخارجية المتغيرة من إحدى المهارات في المنظمات الذكية وذلك لأن هذه المنظمات تعمل على الحفاظ على توازنها، وتعمل على مواجهة التعقيدات وتبسيطها في كل من البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها.

٢. القدرة على التجديد: يعني ذلك أن هذه المنظمة لديها القدرة على نقل المعلومات والتكنولوجيا الجديدة والمتقدمة واستخدامها من أجل ضمان التجديد والبقاء في عالم الأعمال الذي يتسم بالتعقيد، والقدرة على الانفتاح على الأفكار الجديدة: هذا يعني أن المنظمات الذكية تملك مناخا يتسم بالتسامح وقبول الأفكار الجديدة.
٣. الفعل والتفاعل: تعني أن المنظمة الذكية تكون مجهزة بما يكفي للفعل والتفاعل في بيئة تتسم بالتغيير السريع.

٣. أبعاد المنظمة الذكية:

البعد الأول: فهم البيئة:

غالبًا ما تتعامل المنظمات مع بيئة غامضة من حيث مستوي التعقيد وعدم اليقين، وبالتالي يحاولون فهم البيئة التي يعملون فيها وهذا الفهم يعني أن هذه المنظمات تدرك جميع التهديدات والتحديات والعقبات والتعقيد وعدم التأكد ويتم ذلك من خلال مسح شامل للبيئة (المسح البيئي)، لأن البيئة تتضمن مجموعة من العناصر المادية والقوى الاجتماعية والثقافية التي تؤثر بشكل مباشر، خاصة في عملية صنع القرار من قبل قادة المنظمة، حيث أن عملية اتخاذ القرار الفعالة تتطلب إجراء مسح مستمر لبيئة المنظمة، مما يعني مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الأساسيين في المنظمة، ويجب على المنظمة استخدام هذه الوسائل لتجنب المفاجآت التي قد تواجهها على المستوى الاستراتيجي ومن أجل استمراريتها على المدى الطويل وإنجازها من أهدافها المرجوة والأرباح المتوقعة، ويعرفها (الشباب، ٢٠٢١)

" تشير إلى قدرة المنظمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، أي الوعي الكامل بتعقيد وديناميكية المتغيرات البيئية الكاملة التي تؤثر على عملية صنع القرار وأسبابها الجذرية بالإضافة إلى الوسائل المناسبة للتعامل معها بشكل فعال".

البعد الثاني: التعلم المستمر:

يعتبر التعلم من أهم الركائز الأساسية التي يتم الاستناد عليها في توضيح وتفسير وضبط سلوكيات الأفراد والتنبؤ بها، فهو عملية مستمرة طوال فترة حياة الإنسان وتختلف من شخص لآخر لاختلاف البيئة والثقافة والعلوم النفسية التي يتعايش بها الفرد، وبالتالي يختلف مضمونا وشكلا حيث أن التعلم هو خبرة تراكمية نتيجة الاحتكاك بمواقف عديدة ومستمرة، وبالتالي يساهم في التأثير على الفرد ومن ثم التأثير على أداء المنظمة لأن المنظمة عبارة عن كيان جامد ما لم يتم تحريكه وتنشيطه من قبل العنصر البشري، وفي منظمات الأعمال ظهرت الحاجة إلى التعلم المستمر للتطوير الذاتي للعاملين ومواجهة التغييرات، ويعرفها (العنزي، ٢٠١٧) بأنه "حدث تغير في سلوك الشخص ويكون هذا التغير بصفة مستمرة طوال فترة تواجد الشخص في المنظمة وهذا التغيير يؤدي إلى رفع مستوى الخبرة والمهارة".

البعد الثالث: الذكاء الجماعي:

ما زالت فكرة الذكاء الجماعي مشكلة غامضة، فلا يوجد إجماع حقيقي حول الذكاء الجماعي من حيث التعريف والمنهجية كما في العديد من مجالات علم الإدارة التي يشوبها عدم دقة المفاهيم، لذلك كان مفهوم الذكاء الجماعي موضوعاً للكثير من الأبحاث في السنوات الأخيرة حيث يعرفه مركز الذكاء الجماعي "بأنه مجموعة من الأفراد التي تتصرف بشكل جماعي بطريقة تبدو ذكية"، وفقاً للمنظرين فإن الذكاء الجماعي هو نتيجة لسلوك جماعي يصنفونه على أنه تعاون جماعي يقوم على أربعة مبادئ متميزة: (الانفتاح، والتناظر، والمشاركة، والتصرف عالمياً).

البعد الرابع: الاستدامة:

تعريف الاستدامة:

يبدو أن مفهوم الاستدامة كان يستخدم علي نطاق واسع لذلك تطبق على كل جانب من جوانب الحياة علي الأرض من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، حيث أنه يشير إلى مصطلح بيئي يصف كيف تظل النظم البيولوجية متنوعة ومنتجة بمرور الوقت، فيمكن النظر إلى الاستدامة كمفهوم متكامل يشمل البيئة، الأرباح، والمجتمع،

حيث يمكن للإدارة العليا أن توظف هذه الأبعاد، رغم أنها منفصلة تاريخياً عن بعضها البعض، لذلك يبدو أن هناك إمكانية للتنسيق بين هذه الأبعاد وتطوير القدرات لغرض تحقيق التكامل فيما بينها، الأمر الذي يؤدي إلى الاستدامة، حيث أن أهمية تطبيق الاستدامة في المنظمات يحقق التناسق بين الكفاءة والفعالية.

القسم الثالث: دليل ميداني لاختبار فرض البحث

١/٣: الهدف من الدليل الميداني:

تناولت الباحثة في الإطار النظري للبحث التأصيل العلمي لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة التنظيمية ، وتوصلت الباحثة إلى ذلك التأثير، وقامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية من خلال تصميم قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من الأسئلة لتدعم البحث من خلال الخبرات العلمية بالبيئة المصرية، ويهدف الدليل الميداني إلى دعم الجانب النظري، والتأكيد على النتائج النظرية التي تم التوصل إليها، والمتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية ، والاعتماد على بيانات أولية ثم تجميعها ، وذلك لتأكيد النتائج تم التوصل إليها في الإطار النظري، ثم تتناول الباحثة في هذا القسم إجراءات التحليل الإحصائي، والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف البحث، ويبدأ بتحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعتها الباحثة في كل من الإحصاء الوصفي من المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والإحصاء التحليلي لاختبار فرض البحث، من خلال الاعتماد على عمل قائمة استقصاء لاختبار مدى صحة، أو عدم صحة الفرض البحثي من خلال استقراء، وتحليل آراء فئات وقع عليها اختيار الباحثة؛ نظراً لأنها تمثل الفئات ذات الصلة بموضوع البحث، وأنها أكثر الفئات التي يمكن الحصول منها على إجابات منطقية تتسم بالواقعية؛ وذلك نتيجة لقدرتهم على فهم، وتقييم موضوع البحث.

دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

إسراء سمير صابر موسى

٢/٣: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين لدى شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) ودرجة تعليمهم (ثانوية أو أقل، دبلوم متوسط، مؤهل جامعي، ماجستير، دكتوراه) حيث بلغ عددهم ٨٠٢٧ مفردة، واعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية

جدول رقم (١)

الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة
٨٠٢٧	٣٦٧	٣٦٧	٣٢٩	٣٨	%٨٩.٦٥

المصدر: من إعداد الباحثة.

٣/٣: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

١. تحليل فقرات بعد التدريب والتطوير الأخضر:

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التدريب والتطوير الأخضر

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٥	يوجد بالشركة إدارة مسؤولة عن التدريب الأخضر.	٣.٠٩	٠.٨٧٩	%٦١.٧٠	٥
٦	تقوم الشركة بعقد البرامج التدريبية بصفة دورية لجميع العاملين.	٣.٠١	٠.٩٤٧	%٦٠.١٢	٦
١	تحرص الشركة على تنظيم برامج تدريبية للموظفين عن بعد.	٣.٤٩	٠.٨٤٥	%٦٩.٧٣	١
٢	توفر الشركة محتوى النورات التدريبية على الإنترنت لتقليل استخدام الأوراق.	٣.٣٨	٠.٩٦٥	%٦٧.٥٤	٢
٣	تطور الشركة البرامج التدريبية لزيادة الوعي البيئي للعاملين.	٣.٢٧	٠.٩٣١	%٦٥.٣٥	٣

دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

إسراء سمير صابر موسى

٤	%٦٣.٤٠	٠.٧٠٤	٣.١٧	عمليات تطوير الكفاءات والقدرات للموظفين في الشركة مبنية على الأسس البيئية.
٧	%٥٧.٠٨	٠.٨٥٧	٢.٨٥	تشجع البرامج التدريبية العاملين في الشركة على تطوير السلوكيات المتعلقة بالجوانب الصديقة للبيئة.
	%٦٣.٥٩	٠.٦٧٤	٣.١٨	متوسط البعد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التدريب والتطوير الأخضر جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٨) وبانحراف معياري (٠.٦٧٤).
أ. تحليل أبعاد المنظمة الذكية:

١- تحليل فقرات بعد فهم البيئة:

جدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد فهم البيئة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٣	للشركة رؤية عقلانية عند تشخيص حالة عدم التأكد التي تظهر في الغالب.	٣.٣٦	٠.٩٨٢	%٦٧.٢٩	٣
٢	تأخذ الشركة بعين الاعتبار حالات عدم التأكد البيئي عند اتخاذ أي قرار.	٣.٤٧	٠.٨٨٧	%٦٩.٣٠	٢
١	توفر الشركة كوادر ومخصصين ذات كفاءة للمساعدة في تقييم آثار عدم التأكد البيئي.	٣.٦٤	٠.٨٨٧	%٧٢.٧١	١
٥	تطور الشركة سيناريوهات مستقبلية مبنية على معلومات من البيئة الخارجية.	٢.٩٥	٠.٧٨٣	%٥٨.٩١	٥
٦	تطور الشركة منتجاتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير في بيئة العمل.	٢.٧٩	٠.٨٦١	%٥٥.٧٤	٦
٤	تحاول إدارة الشركة تبني التكنولوجيا الحديثة في مجال عملياتها.	٣.٢٩	٠.٨٦٩	%٦٥.٧٨	٤
	متوسط البعد	٣.٢٥	٠.٦٧٣	%٦٤.٩٨	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

إسراء سمير صابر موسى

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد فهم البيئة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢) وبانحراف معياري (٠.٦٧٣)

٢- تحليل فقرات بعد التعلم المستمر:

جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التعلم المستمر

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٢	تعزز إدارة الشركة عملية التعلم المستمر المرتبطة بكيفية توليد قيمة أعلى لزيائنها.	٣.٢٧	٠.٩٦٥	٦٥.٤٧%	٢
٥	ترحب إدارة الشركة بالأفكار الإبداعية التي تساعد في تطوير عملياتها.	٢.٩١	٠.٧٩٣	٥٨.١٢%	٥
١	تنظر الشركة لتغيير الإيجابي كعملية مهمة مربحة.	٣.٤١	٠.٨٨٢	٦٨.١٥%	١
٣	توفر الشركة لموظفيها الموارد والفرص اللازمة للتعلم	٣.١٣	٠.٩١٨	٦٢.٥٥%	٣
٤	تقوم الشركة بإعداد البرامج التدريبية المتطورة للعاملين فيها.	٣.٠٣	٠.٨٨٥	٦٠.٥٥%	٤
	متوسط البعد	٣.١٥	٠.٦٩٣	٦٢.٩٨%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التعلم المستمر جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٥) وبانحراف معياري (٠.٦٩٣)

دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

إسراء سمير صابر موسى

٣- تحليل فقرات بعد الذكاء الجماعي:

جدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الذكاء الجماعي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تعمل الشركة على بناء فريق إداري متميز	٣.٥٢	٠.٩١٨	٧٠.٣٣%	١
٣	يسود في الشركة العمل الجماعي وروح الفريق.	٣.٢٦	٠.٨٥٣	٦٥.١١%	٣
٢	يرتبط فريق العمل في الشركة بروابط اجتماعية تدعم العمل المشترك	٣.٣٧	٠.٩١١	٦٧.٣٦%	٢
٤	تعمل الشركة على إخضاع الموظفين والعاملين لتدريب والتأهيل بعد اختيارهم.	٣.١١	٠.٩٢٤	٦٢.١٩%	٤
٥	يوجد لدى الشركة مناخ تنظيمي يعزز الإبداع الجماعي	٢.٨٩	٠.٧٣٩	٥٧.٨٧%	٥
	متوسط البعد	٣.٢٣	٠.٦٦٨	٦٤.٥٦%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعيد الذكاء الجماعي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٦٦٨)

٤- تحليل فقرات بعد الاستدامة:

جدول رقم (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الاستدامة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تلتزم الإدارة العليا لشركة بعملية تشاركية مفتوحة لتحسين المستمر	٣.٠٢	٠.٨٣٥	٦٠.٤٣%	٥
٢.	تعمل الشركة على تطوير طرق الإنتاج واستراتيجيات التسويق.	٣.٤٤	٠.٩٤٥	٦٨.٨٨%	١
٣.	لدى الشركة أهداف لتحسين الحصة السوقية ونمو المبيعات.	٣.٣١	٠.٩٤١	٦٦.٢٠%	٢
٤.	الأمن والتدريب ورفاهية الموظفين من أولويات الشركة	٣.١١	٠.٩٥٦	٦٢.١٩%	٤

المجلد الرابع عشر

العدد الثالث - يوليو ٢٠٢٣

دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

إسراء سمير صابر موسى

٥	تعمل الشركة على تحسين الرضا الوظيفي للموظفين والاستجابة لاحتياجاتهم.	٣.٢٢	٠.٩٣٧	%٦٤.٣٢	٣
٦	تسعى الشركة جاهدة للحد من الآثار البيئية السلبية عند تصنيع منتجاتنا مثل تقليل الغازات الانبعاثات، الامتثال للبرامج البيئية، المعايير واللوائح المحلية	٢.٨١	٠.٨٤٥	%٥٦.٢٣	٧
٧	تستخدم الشركة سياسات لتوسع الاستثمار في التكنولوجيا الصديقة للبيئة.	٢.٩٣	٠.٩٨٢	%٥٨.٦٦	٦
متوسط البعد		٣.١٢	٠.٧١٧	%٦٢.٤٣	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الاستدامة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٢) وبانحراف معياري (٠.٧١٧)

٢. اختبارات الفرض الرئيسي للبحث:

ينص الفرض الرئيس الأول للبحث على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على بناء منظمة ذكية في شركات الأدوية.

١. الفرض الفرعي الأول:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في فهم البيئة في شركات الأدوية"

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط والتحديد:

يتبين من الجدول التالي أن معامل الارتباط بلغ ٠.٨٠٥ بين التدريب والتطوير الأخضر كمتغير مستقل وفهم البيئة كمتغير تابع مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٠.٥% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التدريب والتطوير الأخضر وفهم البيئة.

دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

إسراء سمير صابر موسى

جدول رقم (٧)
معامل الارتباط والتحديد للفرض الفرعي الأول

معامل الارتباط		المعنوية
٠.٨٠٥		٠.٠٠٠
معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
٠.٦٤٨	٠.٦٤٧	٠.٤

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.648$ وهو ما يعني أن التدريب والتطوير الأخضر يفسر التغير في فهم البيئة بنسبة ٦٤.٨%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ب. تحليل نموذج المعاملات:

يبين الجدول التالي تحليل ANOVA Test

جدول رقم (٨)

نتائج اختبارات التباين والانحدار للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	٩٦.٢٨٤	١	٩٦.٢٨٤	٦٠١.٦٣	٠.٠٠٠
البواقي	٥٢.٣٣٣	٣٢٧	٠.١٦		
المجموع	١٤٨.٦٢	٣٢٨			
معاملات النموذج	الثابت	قيمة بيتا	اختبار	٠.٦٩٣	٠.٠٠٠
	المتغير		t		
			٢٤.٥٢٨		٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التدريب والتطوير الأخضر وفهم البيئة.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وفهم البيئة.

• مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في فهم البيئة في شركات الأدوية.

٢. الفرض الفرعي الثاني:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على التعلم المستمر في شركات الأدوية."

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط والتحديد:

يتبين من الجدول التالي أن معامل الارتباط بلغ ٠.٧٩٤ بين التدريب والتطوير الأخضر كمتغير مستقل والتعلم المستمر كمتغير تابع مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٩.٤% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التدريب والتطوير الأخضر والتعلم المستمر.

جدول رقم (٩)

معامل الارتباط والتحديد للفرض الفرعي الثاني

معامل الارتباط		المعنوية
٠.٧٩٤		٠.٠٠٠
معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
٠.٦٣١	٠.٦٣٠	٠.٤٢٢

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.631$ وهو ما يعني أن التدريب والتطوير الأخضر يفسر التغير في التعلم المستمر بنسبة ٦٣.١%، أما النسبة

دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

إسراء سمير صابر موسى

الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
ب. تحليل نموذج المعاملات:

يبين الجدول التالي تحليل ANOVA Test

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبارات التباين والانحدار للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	٩٩.٤٢١	١	٩٩.٤٢١	٥٥٨.٤١	٠.٠٠٠
البواقي	٥٨.٢٢	٣٢٧	٠.١٧٨		
المجموع	١٥٧.٦٤	٣٢٨			
معاملات النموذج	الثابت	قيمة بيتا	٠.٥٥٢	٤.٩١٩	٠.٠٠٠
	المتغير		٠.٨١٧	٢٣.٦٣١	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التدريب والتطوير الأخضر والتعلم المستمر.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والتعلم المستمر.

• مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على التعلم المستمر في شركات الأدوية.

٣. الفرض الفرعي الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على الذكاء الجماعي في شركات الأدوية.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط والتحديد:

يتبين من الجدول التالي أن معامل الارتباط بلغ ٠.٨٩٦. بين التدريب والتطوير الأخضر كمتغير مستقل والذكاء الجماعي كمتغير تابع مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٩.٦% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. بين التدريب والتطوير الأخضر والذكاء الجماعي.

جدول رقم (١١)

معامل الارتباط والتحديد للفرض الفرعي الثالث

معامل الارتباط		معامل التحديد	
المعنوية	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
٠.٨٩٦	٠.٠٠٠	٠.٨٠٢	٠.٢٩٧

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.802$ وهو ما يعني أن التدريب والتطوير الأخضر يفسر التغير في الذكاء الجماعي بنسبة ٨٠.٢%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ب. تحليل نموذج المعاملات:

يبين الجدول التالي تحليل ANOVA Test

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبارات التباين والانحدار للفرض الفرعي الثالث

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	١١٧.٤٢	١	١١٧.٤٢	١٣٢٧.٩	٠.٠٠٠

دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

إسراء سمير صابر موسى

			٠,٠٨٨	٣٢٧	٢٨,٩١٥	اليواقي
				٣٢٨	١٤٦,٣٣	المجموع
٠,٠٠٠	٥,١٤٨	اختبار	٠,٤٠٧	قيمة بيتا	الثابت	معاملات النموذج
٠,٠٠٠	٣٦,٤٤	٤	٠,٨٨٨	المتغير		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التدريب والتطوير الأخضر والذكاء الجماعي.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والذكاء الجماعي.

• مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على الذكاء الجماعي في شركات الأدوية.

٤. الفرض الفرعي الرابع:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على الاستدامة في شركات الأدوية.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط والتحديد:

يتبين من الجدول التالي أن معامل الارتباط بلغ ٠,٨٨٢ بين التدريب والتطوير الأخضر كمتغير مستقل والاستدامة كمتغير تابع مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٨,٢% عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين التدريب والتطوير الأخضر والاستدامة.

دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

إسراء سمير صابر موسى

جدول رقم (١٣)
معامل الارتباط والتحديد للفرض الفرعي الرابع

معامل الارتباط		المعنوية	
٠.٧٦٢		٠.٠٠٠	
معامل التحديد		معامل التحديد المعدل	
٠.٧٧٧		٠.٣٣٩	
الخطأ المعياري			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.777$ وهو ما يعني أن التدريب والتطوير الأخضر يفسر التغير في الاستدامة بنسبة ٧٧.٧%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ب. تحليل نموذج المعاملات:

يبين الجدول التالي تحليل ANOVA Test

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبارات التباين والانحدار للفرض الفرعي الرابع

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية
الانحدار	١٣١.٠٧	١	١٣١.٠٧	١١٤٠.٨	٠.٠٠٠
البواقي	٣٧.٥٦٩	٣٢٧	٠.١١٥		
المجموع	١٦٨.٦٤	٣٢٨			
معاملات النموذج		الثابت	قيمة بيتا	اختبار t	
			٠.١٤	١.٥٥٣	٠.١٢١
		المتغير	٠.٩٣٨	٣٣.٧٧٦	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التدريب والتطوير الأخضر والاستدامة.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والاستدامة.
- مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على الاستدامة في شركات الأدوية

القسم الرابع: نتائج وتوصيات البحث

١/٤: نتائج البحث:

نتائج اختبار الفروض:

أظهرت نتائج اختبارات الفروض عدة نتائج يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

ملخص نتائج اختبارات فروض البحث

الفرض	الموضوع	النتيجة
الفرض الرئيس الأول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب والتطوير الأخضر على بناء منظمة ذكية في شركات الأدوية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في فهم البيئة في شركات الأدوية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الأخضر على التعلم المستمر في شركات الأدوية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعي الثالث	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على الذكاء الجماعي في شركات الأدوية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعي الرابع	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على الاستدامة في شركات الأدوية.	ثبت صحة الفرض

المصدر: من إعداد الباحثة

٢/٤: توصيات البحث:

١. يفضل توفير البرامج التدريبية المتقدمة اللازمة لتطوير قدرات الموارد البشرية في ضوء الاحتياجات المهنية ومتطلبات العمل المستقبلية واقتراح الحلول للمشكلات خصوصاً فيما يتعلق في المجالات البيئية الخضراء.

٢. يفضل أن تهتم الشركات بتوفير البرامج التدريبية التي تتسم بالتجديد والاستمرارية لتطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال وضع خطة محددة تشمل للحد من الآثار البيئية السلبية عند تصنيع منتجاتنا مثل تقليل انبعاث الغازات والامتثال للبرامج البيئية والمعايير واللوائح المحلية.

٣. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. الشباب، ياسر محمد علي، وارتيمه، هاني جزاع عبدالكريم. (٢٠٢١) The Impact of Authentic Leadership on Smart Organization: The Mediating Role of Strategic Ambidexterity and the Moderating Role of Improvisational Capabilities in Jordan Telecom Group Orange) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

٢. القاسم، أحمد غسان مثقال، وجواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٨)، تأثير التزام المصارف التجارية العاملة في الأردن بمبادئ الفطنة المنظمة على ادائها المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

٣. راضي، جواد محسن، (٢٠١٧)، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق

٤. بودهان وأمنية. (٢٠١٠). دور التكوين في تحسين أداء العاملين. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر

ثانياً: المراجع الأجنبية

A. A., Opatha, H. H. D. N. P & N. N. J. Arulrajah. (٢٠١٥). Green human resource management practices .A review.

A. M., Cruz Santos, H & A. R. Dos Santos Santiago (بلا). Organizational sustainability: from theory to practice . *International Journal of Development Research*. ٢٧٩٤٤-٢٧٩٥١.

A & M. M. Ahmed, (Kerdawy). (٢٠١٩). The role of corporate support for employee volunteering in strengthening the impact of green human resource management practices on corporate social responsibility in the Egyptian firms . *European Management Review*.

C. J. C., Santos, F. C. A & M. S. Jabbour. (٢٠١٠). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil . *The International Journal of Human Resource Management*, 21.(٧).

G. Roberts. (١٩٩٧). *Recruitment and selection* . CIPD publishing. .

H. H. D. N. P & R. A Opatha, A. Hewapathirana. (٢٠١٩). Defining green and green human resource management: A conceptual study. Opatha, HHDNP & Hewapathirana, RA