

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية البشرية

تأثير التدريب الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية
بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

عبير محمد رباح المدهون

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

تأثير التدريب الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية
بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

إعداد:

عبير محمد رباح المدهون

بكالوريوس لغة انجليزية الجامعة الاسلامية/ فلسطين

إشراف: الدكتورة تهاني جفال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

2023/هـ1444م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء مؤسسات وتنمية بشرية

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تأثير التدريب الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في
المحافظات الجنوبية الفلسطينية

اسم الطالبة : عبير محمد رباح المدهون

الرقم الجامعي: 22012045

إشراف: الدكتورة تهاني جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/ 4/12 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة الدكتورة تهاني جفال

2- ممتحناً داخلياً الدكتور نضال درويش

3- ممتحناً خارجياً الدكتور وائل ثابت

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

الإهداء

يقول مانديلا "التعليم هو السلاح الأقوى الذي يمكنك استخدامه لتغيير العالم"، ولأنني على يقين بذلك لازلت الرغبة تحثني على البحث والاجتهاد، وبتوفيق من الله أهدى ثمرة جهدي لكل من كان داعماً لي في رحلتي العلمية والبحثية.

إلى من كان سندي وقوتي في الحياة، إلى من لم يكرره الزمن، إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله وأرضاه.

إلى الشمس التي تنير لي دروبي، إلى من لا تقدر بثمن، إلى والدي الحبيبة.

إلى من جمعتنا الطفولة والذكريات، إلى أختي الغالية رفيقه دربي وأخوتي الأعزاء.

إلى سكني وسكيني أسرتي الصغيرة ووطني الكبير.

إلى من تسعد عيني برؤياهم ويبسم ثغري لمحياهم، أبنائي الأعلى على قلبي (دانيا، ليال، كريم).

إلى كل الأيادي التي مدت يد المساعدة في إتمام هذه الدراسة، لكم شكري وتقديري.

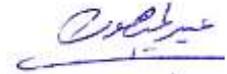
الباحثة/ عبير محمد رباح المدهون

إقرار

أقر أنا مُعدُّ الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

عبير محمد رباح المدهون



التاريخ: 2023/4/12

شكر وعرافان

أشكر الله العليّ القدير على توفيقه في إنجاز هذه الرسالة، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإنني أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى:

مشرفة الرسالة **الدكتورة / تهاني جفال**، حيث كان لها الدور بالجهد والتوجيه لتخرج الرسالة بأفضل صورها.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام **الدكتور/ نضال درويش والدكتور/ وائل ثابت**، اللذين تفضلاً وتكرماً وقبل مناقشة هذه الرسالة، وإبداء الرأي السديد، مما أسهم في تجويد هذا العمل وتحسينه، ليظهر في أحسن صورة.

ويسرني أن أتوجه بالشكر إلى الدكاترة محكمي الاستبانة، كذلك الشكر إلى المنظمات الأهلية بمختلف القطاعات على التعاون الكبير في إنجاز الدراسة الميدانية.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحثة/ عبير محمد رباح المدهون

المخلص

هدفت الدراسة للتعرف إلى تأثير التدريب الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المسميات الوظيفية التالية (رئيس/عضو مجلس الإدارة، مدير تنفيذي/ نائب، مشرف برامج/مدير مشاريع) بالمنظمات الأهلية من مختلف القطاعات وعددها (825) منظمة، استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية تبعاً للقطاع، حيث بلغت (263) منظمة، بواقع (789) موظف، وتم استرداد (647) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (82.0%)، واستخدمت الدراسة المقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة، وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تتمتع المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بمستوى متوسط من التدريب الأخضر بوزن نسبي (66.04%). بينما تتوافر الريادة الاستراتيجية بمستوى مرتفع بوزن نسبي (69.58%). ووجود علاقة بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية، إضافة لتأثير للتدريب الأخضر بأبعاده (المعرفة الخضراء، المهارات الخضراء، التحفيز الأخضر) على الريادة الاستراتيجية، ووجود فروق لمتوسط استجابات المبحوثين حول التدريب الأخضر تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما غياب هذه الفروق تبعاً لمتغير (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، والقطاع)، إضافة لوجود لمتوسط استجابات المبحوثين حول الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، بينما غياب هذه الفروق تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، القطاع).

وفي ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي: أهمية عقد المنظمات الأهلية لشراكات مع الجهات المانحة لدعم البرامج التدريبية الخضراء، وتطوير مؤشرات الأداء والتقييم البيئي للعاملين، وكذلك العمل على تبادل المعرفة لمناقشة التطورات البيئية والتكنولوجية وتعزيز قدراتها للتصدي للتحديات الخضراء، وتقديم التسهيلات من الأطراف الحكومية للتحويل نحو مصادر الطاقة المتجددة، إضافة إلى الحاجة لوجود أدوات فاعلة لمساعدة المدراء ومنتخذي القرارات في المنظمات الأهلية لتحويل مبادئ وأبعاد الريادة الاستراتيجية إلى تطبيق عملي، وتدريب العاملين فيها على المشاركة في صناعة القرارات بالمنظمة.

The Impact of Green Training on Achieving the Strategic Entrepreneurship at NGOs in the Southern Palestinian Governorates

Prepared by: Abeer Al Madhoun

Supervisor: Dr. Tahani Jafaal

Abstract

The study aimed to identify the impact of green training on achieving strategic entrepreneurship at NGOs in the southern Palestinian governorates. The study used the descriptive analytical approach. The study population is formed of (Chairman/Member of the Board of Directors, Executive Director/Deputy, Program Supervisor/Project Manager) at various NGOs sectors with a total (825) organizations. The researcher used the stratified random sample according to the sector, as it reached (263), with (789) respondent. (647) questionnaire were retrieved, with a response rate (82.0%). The interview and the questionnaire were used as tools of the study, and the SPSS program was used to analyze the data.

The study concluded with a number of results: There was a medium level of green training by (66.04%) at NGOs in the southern Palestinian governorates, while strategic entrepreneurship was available at a high level by (69.58%). There was correlation between green training and strategic entrepreneurship, in addition to effect of green training with its dimensions (green knowledge, green skills, green motivation) on strategic entrepreneurship. There were differences of the average respondents' responses about Green training due to a variable of social gender, while the absence of these differences according to the variables of (age, academic qualification, years of service, job title, and sector). In addition to the presence differences of the average respondents' responses about strategic entrepreneurship according to (academic qualification, years of service, and job title), while the absence of these differences according to (gender, age, and sector).

The study recommended: Importance of NGOs establishing partnerships with donors to support green training programs, developing performance indicators and environmental assessment of workers, as well as working to exchange knowledge to discuss environmental and technological developments and enhancing their capabilities to face green challenges. Providing facilities from government parties to transition towards renewable energy sources. In addition to the need of effective tools to help managers and decision makers in NGOs to transform the strategic entrepreneurship principles' and dimensions into practical application. As well as, training employees to participate in the organization's decision-making.

مصطلحات الدراسة

- **التدريب الأخضر:** هو الممارسات التي تركز على تدريب العاملين وتطوير برامج المؤسسة والتي يجب أن تتضمن على قضايا (اجتماعية وبيئية) لزيادة وعى العاملين وتنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم حول قيمة وأهمية التوجه الأخضر للوصول إلى تطبيق أفضل الممارسات الخضراء (عبد الجواد، ويوسف، 2022).
- **الريادة الاستراتيجية:** عملية صنع الأفعال الريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي، عن طريق دمج عمليات الريادة والإدارة الاستراتيجية لتعزيز قابلية المنظمة على الابتكار وتحسين أدائها ودخول أسواق جديدة (عرقاوي، وآخرون، 2020).
- **المنظمات الأهلية:** هي منظمات تسعى لتحقيق أهداف غير شخصية، وتعتمد غالباً على المنح والهبات في تمويلها، وعلى المتطوعين في تنفيذ نشاطاتها في مجالات متعددة، بما يخدم المصالح العامة للمجتمع (أبو عوض، 2019).

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تسعى المنظمات بمختلف قطاعاتها ومجال عملها إلى تحقيق النجاح المتمثل بالحفاظ على المنظمة، والعمل باتجاه تطويرها ونموها، حيث يتزايد الاهتمام بالعلاقة التي تربط بين منظمات الأعمال ووسطها البيئي في الفترة الحديثة، من خلال الاهتمام بالبيئة بكافة أقسام ودوائر المنظمة. بحيث أصبحت المنظمات تتجه إلى دمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات، ومن أهمها إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر الموارد البشرية الخضراء Green Human Resources (GHR) باعتبارها توجهاً حديثاً، سبباً بالغ الأهمية في استبدالها بشكلها وممارساتها التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء بطلتها الجديدة المنسجمة مع حاجة وروح العصر (أحمد، 2019)، كما تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة التي جرى اعتمادها من قبل المنظمات لما لها دور كبير في استدامة البيئة وعدم التأثير سلباً عليها (الحسناوي، 2021).

كما ويعتبر التدريب في مجال البيئة من المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فبدون التدريب المناسب يصعب تحديد الأداء البيئي المستهدف للمنظمة (بن أحمد،

وبن دنيدينة، 2022)، وبالتالي يعزز التدريب الأخضر من الاستجابة السلوكية المؤيدة للبيئة في المنظمة، ويساعد الموظفين على التعرف على أهمية النظام البيئي مما يجعلهم أكثر وعياً بالبيئة والسعي لحمايتها بدرجة كافية، والكشف عن مصادر التلوث والوقاية منه (Saeed, et. al, 2019).

هذا وقد شكلت الريادة الاستراتيجية نهجاً جديداً في أدبيات الإدارة الحديثة (Dogan, 2015)، فبرزت الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات، كأحد متطلبات العصر الأساسية، حيث تبدأ جميع الأعمال الجديدة بفعل ريادة الأعمال، ومن هذا المنطلق تُعد الريادة الاستراتيجية من المواضيع المهمة على مستوى المنظمات المعاصرة، حيث تسهم في النهوض بالمنظمة وتعزيز مكانتها سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، وذلك من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الابتكار والإبداع، واغتنام الفرص، وتحمل المخاطر، وإقامة التحالفات الاستراتيجية، والتي تضيف قيمة جديدة للمنظمة، لتسهم في بقائها وديمومتها، وتساعد على مواجهة التحديات ووضع الحلول الجذرية لها، وتحسين أداء الموظفين (علي، وعبد اللطيف، 2022).

كما وتبحث الريادة الاستراتيجية عن الحاجات والرغبات للعملاء، وتعمل على إشباعها بأفضل الطرق وأقل الكلف، من خلال الاهتمام بالأفكار الريادية للموظفين، وتحفيزهم وتشجيعهم، ودعمهم لتحمل المخاطرة في سبيل مواكبة التغيير في سوق العمل (شبات، والمصري، 2021).

وكنتيجة لتطور الفكر الإداري الحديث لمنظمات الأعمال خلال السنوات الأخيرة إذ أصبحت المنظمات الريادية تؤدي دوراً بارزاً في عملية التنمية على المستوى العالمي إضافة إلى أن المنظمات الكبيرة القائمة باتت تمارس أيضاً الريادة الاستراتيجية لإيجاد خدمات مبتكرة جديدة ضمن الأفكار الريادية (Johansson & Back, 2017)، مما عمل على اهتمام فلسطين بشكل عام على مواكبة هذه التطورات ليتجلى دور المنظمات الأهلية في تعزيز مفهوم الريادة كشريك بارز لوزارة الريادة والتمكين من خلال اسهامها عبر انشطتها وتدخلاتها المختلفة وبرامجها التدريبية والتوعوية في تعزيز ثقافة الريادة عبر استراتيجية قطاعية مشتركة في إطار خطة التنمية الفلسطينية (وزارة الريادة والتمكين، 2022).

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في الربط بين التدريب الأخضر وتأثيره على تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمنظمات الأهلية الفلسطينية باعتبارهما أحد التوجهات الإدارية الحديثة من أجل التقدم لمواكبة المنظمات العالمية الحديثة لتحقيق تنمية مستدامة شاملة في المجتمع الفلسطيني.

2.1 مشكلة الدراسة

برزت أهمية الريادة الاستراتيجية، كأحد الحقول الإدارية الحديثة باعتبارها سمة للمنظمات المعاصرة. وبالرغم من تنامي الدراسات حول موضوع الريادة الاستراتيجية في الدول المتقدمة إلا أنه لا تزال دول الشرق الأوسط تعاني من عدم وجود بنية تحتية نحو الريادة في الأعمال (أبو جويفل، 2018)، وباطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة المحلية فان فلسطين تواجه تحديات عديدة على مستوى الريادة (عبد الجواد ومنصور، 2018) إذ أن تشكيل الهوية الريادية الفلسطينية لازال يواجه معوقات تتمثل بعدم وجود جهة تنسيقية كمظلة جامعة، إضافة إلى الواقع الاقتصادي والسياسي المتذبذب (الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية، 2021)، وفي السياق ذاته أظهرت دراسة (شابط، 2020) درجة متوسطة لريادة الأعمال بالمنظمات في المحافظات الجنوبية مما يحول دون نجاحها وتطورها، كما وأكدت دراسة (الديراوي، 2017) على ضرورة ارتقاء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة إلى الريادة في أعمالها من خلال قيام الإدارة العليا ومجالس الإدارة في المنظمات بابتكار المشروعات الإبداعية التي من شأنها إحداث فارق في المجتمع الفلسطيني. ويؤكد ذلك تقرير مؤشرات الإبداع في فلسطين والذي يشير إلى غياب مفهوم الإبداع عن المؤسسات العامة والخاصة ونظرتها للإبداع والريادة على أنها عمليات معقدة ومكلفة، ونشاطات ثانوية لا تسهم في تطوير مخرجات المؤسسة، كما أن اعتمادها على التمويل والمنح الخارجية يضعف قطاع الريادة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016).

ومن خلال نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة مع ثلاث مدراء لمنظمات أهلية عاملة في قطاع غزة، حول أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية أظهرت نتائج المقابلات، مجموعة من التحديات تتمثل في اختلاف المنظمات الأهلية في درجة تبنيها لفكرة الريادة، إذ أن واقع الريادة الاستراتيجية فيها حديث وضعيف، وعادة ما ترغب المنظمات بأن تكون في المنطقة الآمنة،

بالابتعاد عن المخاطرة وعدم الرغبة في استحداث برامج واستراتيجيات غير مألوفة (مقابلة شخصية، 2022).

كما ويظهر السياق الواقعي لهذه المنظمات تفاوتاً في مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية تبعاً لحجم المنظمة، إذ أن المنظمات الأهلية الكبيرة تتبنى توجهها ريادياً، من خلال تطويرها لأدواتها واستراتيجياتها وعملياتها ما يجعلها قادرة على الاستمرارية والصمود، بينما المنظمات القاعدية (CBOs) فهي بحاجة لتطوير قدراتها وبناء استراتيجياتها وربطها أكثر في متغيرات بيئتها (مقابلة شخصية، 2022)، إضافة إلى أنّ الحالة السياسية غير المستقرة لازلت تؤثر على تحول المنظمات من الدور التنموي إلى الاستجابة الانسانية الطارئة، ما جعلها تبتعد عن مجال عملها، واضطرابها لتغيير توجهاتها الاستراتيجية فتتحرف عن تخصصها وأهدافها وخطتها تلبية للتوجهات التمويلية، مما أثر على قدراتها الابداعية فأصبح الكثير منها يعمل كنسخ متشابهة (مقابلة شخصية، 2022).

وللتعمق أكثر في تحديد مشكلة الدراسة، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (32) موظفاً وموظفة بالمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية (ملحق 3)، حيث تبين أن المنظمات الأهلية تمارس الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (67.86%)، اذ تواجه المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية العديد من التحديات، التي تحد من فاعلية الريادة الاستراتيجية.

ومن خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة فإنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر ايجابياً في تعزيز السلوك الريادي (العبادي، والشبلي، 2021)، وفي السياق نفسه فإن التدريب باعتباره أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء له تأثير إيجابي على المكانة الاستراتيجية للمنظمة (أبا بكر، 2021). وبناء عليه، وعلى حد علم الباحثة- لم تجد دراسة محلية ربطت بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وفي ضوء ذلك، فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالسؤال الرئيس التالي:

ما تأثير التدريب الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

3.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- ما مستوى الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- هل يوجد علاقة بين أبعاد التدريب الأخضر (المعرفة الخضراء، المهارات الخضراء، التحفيز الأخضر) وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- هل يوجد تأثير لأبعاد التدريب الأخضر (المعرفة الخضراء، المهارات الخضراء، التحفيز الأخضر) في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات الموظفين حول التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات الموظفين حول الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- التعرف على مستوى الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- توضيح العلاقة بين أبعاد التدريب الأخضر (المعرفة الخضراء، المهارات الخضراء، التحفيز الأخضر) وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- بيان تأثير أبعاد التدريب الأخضر (المعرفة الخضراء، المهارات الخضراء، التحفيز الأخضر) في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات الموظفين حول التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات الموظفين حول الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات لتعزيز الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك من خلال الاهتمام بالتدريب الأخضر.

5.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والتطبيقية التالية:

1. الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتعلق بالتدريب الأخضر، والريادة الاستراتيجية لذلك فإن هذه الدراسة تواكب التطورات في المجالات الإدارية.
- توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً في موضوع التدريب الأخضر، والريادة الاستراتيجية من حيث المفهوم والعناصر والأبعاد.
- إثراء المكتبة الفلسطينية والعربية، والتي يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.

2. الأهمية التطبيقية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مكان تطبيق الدراسة، حيث طبقت على المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، فإنه حسب علم الباحثة لا توجد دراسة محلية

تناولت تأثير التدريب الأخضر في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في إظهار المعوقات التي تحد من تطبيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- تستمد الدراسة أهميتها في تعزيز مستوى الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية من خلال الاهتمام بالتدريب الأخضر في هذه المنظمات.

6.1 متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة الحالية من المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: التدريب الأخضر

حيث تم تحديد هذه الأبعاد بناءً على الأبعاد الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (1.1): مصفوفة أبعاد التدريب الأخضر

الإبتكار الأخضر	الثقافة الخضراء	التوريد الأخضر	الصحة والأمان الأخضر	التحفيز الأخضر	حفظ الطاقة	العلاقات الخضراء	القيم الخضراء	المهارات الخضراء	القدرات الخضراء	المعرفة الخضراء
				*						*
								*		
	*									*
*	*									*
								*		
					*			*		*
				*					*	*
*				*			*		*	
				*				*		*

الإبتكار الأخضر	الثقافة الخضراء	التوريد الأخضر	الصحة والأمان الأخضر	التحفيز الأخضر	حفظ الطاقة	العلاقات الخضراء	القيم الخضراء	المهارات الخضراء	القدرات الخضراء	المعرفة الخضراء
				*						(التعمري، 2021)
*				*						(الغرابلي، وآخرون، 2021)
			*	*						(الحداد، 2020)
									*	(خزعل، ذياب 2020)
				*				*		(Labella.et,2019)
				*				*		(Chaudhary, 2019)
*	*									(Hashem & Aboelmaged,2019)
	*									(Pham, et.al, 2018)
				*		*				(Kanapla & Battu, 2018)
								*		(Foong, et.al, 2018).
				*	*					(السكرانه، 2017)
	*									Aragao,Jabbour,2017)
		*								(Teixeira, 2016)
	*						*			(Ahmad, 2015)
					*			*		(Opatha, 2013)

واعتمدت الباحثة بناء على الجدول السابق أبعاد التدريب الأخضر، والتي تمثلت في المعرفة الخضراء، المهارات الخضراء، التحفيز الأخضر استناداً للدراسات السابقة، وبما ينسجم مع واقع المنظمات الأهلية في السياق الفلسطيني الذي يواجه الكثير من المعوقات.

2. المتغير التابع: الريادة الاستراتيجية

جدول (2.1): مصفوفة أبعاد الريادة الاستراتيجية

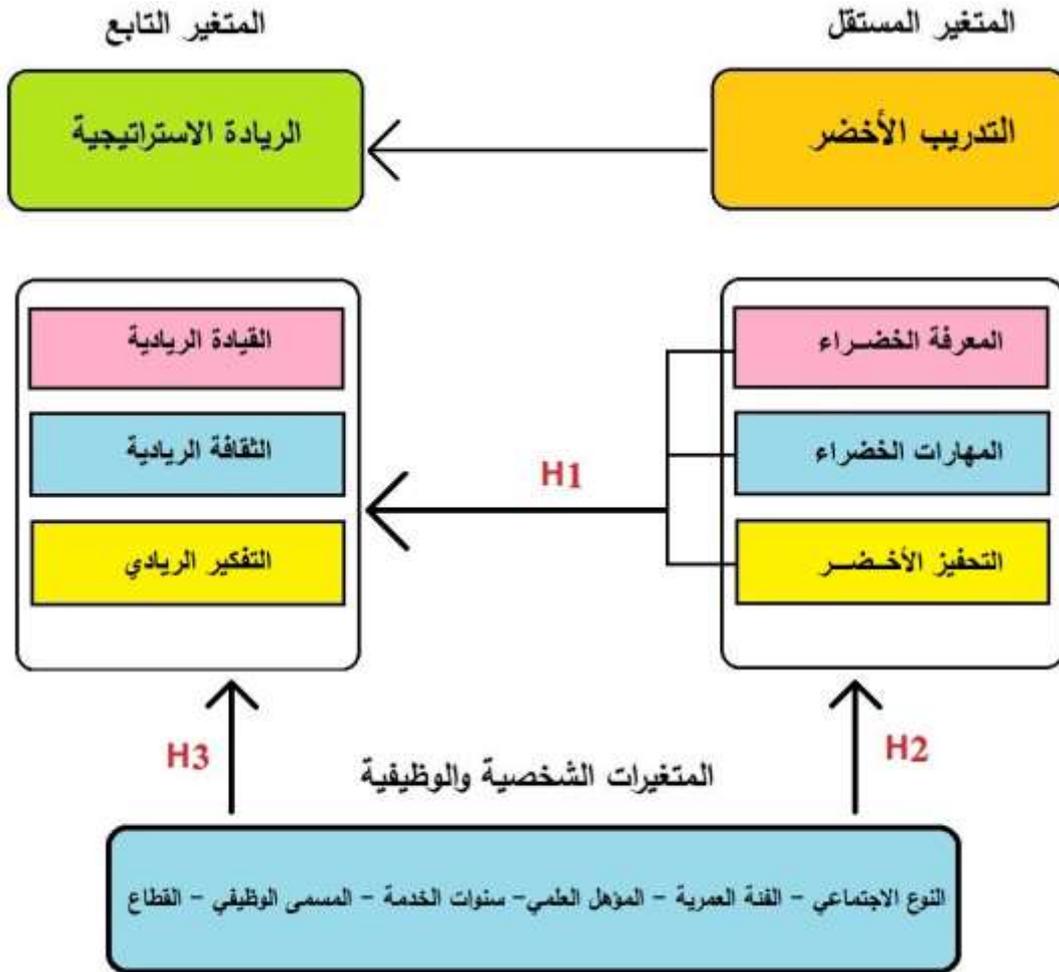
المواد المدارة استراتيجياً	التحالفات الاستراتيجية	التوجه نحو التغيير	خلق بيئة عمل نشطة	الرؤية الاستراتيجية	الاستباقية المبادرة	القيادة الريادية	التفكير الريادي	الثقافة الريادية	الدراسة
	*				*		*	*	(علي، وعبد اللطيف، 2022)
					*	*	*	*	(ولي، وحمد، 2021)
*						*			(شبات، والمصري، 2021)
		*	*	*					(العابدي، والشبلي، 2021)
					*		*	*	(التعمري، 2021)
					*		*	*	(أبو جبارة، 2020)
						*	*	*	(Okoro, 2018)
*						*	*	*	(Arsic, 2017)
					*	*	*	*	(الغالبي، وإدريس، 2016)

اعتمدت الباحثة أبعاد الريادة الاستراتيجية بناءً على الدراسات السابقة المتمثلة في القيادة الريادية، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، لما لهما من أهمية بالغة في تحقيق مستوى من الريادة في واقع المنظمات الأهلية، وذلك للاستفادة منها في بناء الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية.

3. المتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي،

سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، القطاع)

7.1 أنموذج الدراسة



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى جدول (1.1)، و جدول (2.1)

8.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعرفة الخضراء على تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المهارات الخضراء على تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التحفيز الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين حول التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين حول الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

9.1 حدود الدراسة

تم تطبيق الدراسة وفق الحدود التالية

- **الحد الموضوعي:** تمثل الحد الموضوعي بالتعرف على تأثير التدريب الأخضر في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على أصحاب المسميات التالية (رئيس/ عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي/ نائب، مدير مشاريع/ مشرف برامج) في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة الحالية خلال الفترة الزمنية بين (2022-2023).

10.1 هيكلية الدراسة

قامت الباحثة بتصنيف الدراسة إلى (5) فصول رئيسية، تناولت بالفصل الأول خلفية الدراسة من حيث المشكلة البحثية وتساؤلاتها إضافة إلى أهدافها وأهميتها، كما واستعرضت الباحثة متغيرات الدراسة والتأصيل العلمي لنموذج الدراسة والذي تناول طبيعة التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية.

وبالفصل الثاني قامت الباحثة بالاستفادة من الدراسات السابقة في موضوع التدريب الأخضر من حيث المفهوم والأهمية والأهداف الرئيسية للتدريب الأخضر، إضافة إلى أهم خصائصه وأبعاده، وتناولت الباحثة أيضاً الريادة الاستراتيجية والتركيز على المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية كون الدراسة تتناول أصحاب المناصب العليا في المؤسسة، ومتخذي القرار فيها، وأخيراً تم استعراض نبذة عن المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وأخيراً تناولت الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية.

أما بالفصل الثالث فتناولت الباحثة فيه منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى اختبار صدق وثبات الاستبانة.

وبالفصل الرابع تم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات التي وضعتها الباحثة لتخرج بذلك إلى الفصل الخامس واستعراض النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تراها الباحثة تعزز من الريادة الاستراتيجية في ضوء التدريب الأخضر.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب الأخضر

تمهيد

لم يعد التدريب حديثاً مفهوماً تقليدياً، بل أصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية بما له من دور بالغ الأهمية في تنمية مهارات ومعارف وسلوكيات الموارد البشرية (البلداوي، ومهدي، 2017)، وقد ظهرت إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد الممارسات البيئية المدرجة في عملية إدارة الموارد البشرية بأكملها سواء من حيث التوظيف، والتدريب، وتطوير القوى العاملة الخضراء التي تفهم القيم والممارسات والمبادرات الصديقة للبيئة وتقدرها، وتسليط الضوء نحو بدء الأنشطة الخضراء في المنظمات، مثل الحد من هدر الموارد، والاستخدام الأمثل للطاقة (حسن، 2021).

1.1.2 ماهية التدريب الأخضر

يشير التدريب إلى العملية النظامية التي تسعى إلى تحقيق منظومة الأهداف التنظيمية، فهي مكون أساسي في تغيير (معرفة، ومهارة، وسلوك) الموظفين، وبما يسهم في تحقيق النجاح

التنظيمي (Masri, 2016)، وينطلق التدريب الأخضر في إدارة الموارد البشرية من رؤية المنظمة ورسالتها وثقافتها ذات الأبعاد البيئية والاجتماعية، وتبدأ الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للتحليل والتصميم الوظيفي وبفترة مبكرة تتزامن مع التعيينات الجديدة، وتبدأ بتعريفهم بالأنشطة التي تمارسها المنظمة وتسعى إلى تطويرها ابتداءً بالموظفين وانتهاءً بإدارة المنظمة (العنزي، وأبو دولة، 2021)، ويجب أن تشمل البرامج التدريبية الخضراء على القضايا البيئية على مستوى المنظمة ككل، وبكافة دوائرها وأقسامها (السكرانة، 2017)، ويتم ذلك من خلال برامج مخططة بشكل ينسجم مع طبيعة كل وظيفة بالمنظمة لضمان فعالية التدريب الأخضر (جدو، ولعياضي، 2021)، ويمكن الإشارة إلى مفهوم التدريب الأخضر كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (1.2): مفهوم التدريب الأخضر

م.	الدراسة	المفهوم
1.	(Santos, et.al, 2010)	سياسة بيئية تزود العاملين بالمعرفة والمهارات والمواقف اللازمة.
2.	(Zoogah,2011)	تنمية مواقف وسلوكيات ومعرفة ومهارات الموظفين الذين يحدون من تآكل البيئة تحت مظلة التدريب والتطوير.
3.	(Fayyazi, et.al, 2015)	هو آلية مناسبة لتسهيل استدامة العمل التنظيمي وتدعيم الممارسات البيئية، والتي بدورها يمكن أن تخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري، أي أنّ التدريب الأخضر هو أداة مهمة لتنمية الموارد البشرية وتسهيل الانتقال إلى الثقافة التنظيمية المستدامة.
4.	(Bangwal & Tiwari, 2015)	المشاركة في حل المشاكل البيئية من خلال أفكار جديدة تقلل من التدهور البيئي.
5.	(Uddin, 2018)	هو أحد الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية بالمنظمة، بحيث يعمل على تهيئة الكوادر البشرية الجديدة والقديمة وإكسابهم مهارات وفهم معمق بالممارسات الخضراء، وبما يساهم في رفع كفاءة العمل.

م.م	الدراسة	المفهوم
.6	(Shree & Srivastava, 2018)	مجموعة البرامج التي تقوم بها الإدارة للموظفين حول الممارسات الخضراء داخل وخارج المنظمة، والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية الخضراء، ومن نقل المعرفة والمهارة والخبرة حول تلك السياسات والممارسات الخضراء، عبر إعداد الندوات والمحاضرات والبرامج التدريبية الخضراء.
.7	(Kee, et.al, 2020)	هو الاستراتيجية التدريبية التي تعتمد على زيادة اهتمام إدارة المنظمة وموظفيها حول الإدارة البيئية.
.8	(الحسناوي، 2021)	أحد أهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث يضيف للموظفين مهارات بيئية بالعمل التنظيمي.
.9	(الزبيدي، وحمزة، 2021)	تزويد الموظفين بالمهارات الأساسية لرفع مستوى محو الأمية البيئية وذلك من خلال استمرارية التدريب، بحيث تشمل برامج وورش العمل والندوات والدورات والعروض التي تطور وتساعد الموظفين على اكتساب المعرفة في مهارات الإدارة الخضراء.
.10	(خليفة، 2021)	مجموعة من الآليات وأساليب العمل التي تهتم بتنمية مهارات الموظفين في الاستخدام السليم للموارد التنظيمية المختلفة.
.11	(Okikiola, et.al,2021)	أدوات حقيقية لمواجهة التحديات البيئية؛ كما أنه عنصر أساسي لتعزيز الحفاظ على البيئة في مكان العمل لأنه يساعد على المدى الطويل في خلق وضع مربح للجانبين لكل من الإدارة والموظفين.

في ضوء ذلك ترى الباحثة بأن التدريب الأخضر هو جزء أساسي من وظائف إدارة الموارد البشرية وليصبح التدريب أخضراً يجب ربطه بالإدارة البيئية، والتي تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم واتجاهاتهم، أثناء العمل والتعليم الإضافي المصمم لدمج أهداف وغايات الإدارة البيئية في جميع الممارسات المتعلقة بالبرامج التدريبية من حيث تنمية المعارف الخضراء، وتطوير المهارات الخضراء، والاهتمام بالتحفيز الأخضر كنهج مستدام صديق للبيئة في المنظمات الحديثة.

2.1.2 التدريب والوظائف الخضراء

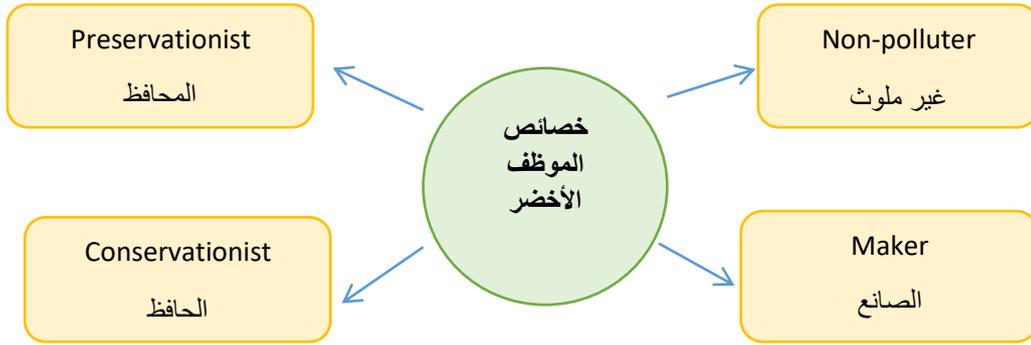
عند الحديث عن قطاعات الانتاج والخدمات الخضراء والاستثمار في ايجاد وظائف خضراء، فإنّ مسألة التدريب وتنمية المهارات تعتبر محورياً جوهرياً، وفي هذا السياق حددت لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا فئة جديدة من العاملين، تعرف باسم العاملين الخضر. لما لهم من أهمية خاصة في اقتصاد المستقبل. وقد أكدت منظمة العمل الدولية على ضرورة اهتمام البلدان النامية بالأمور التالية (الاسكوا، 2011):

- تطوير برامج التدريب على العمل، ومعايير العمل، لإعداد قوة العمل ككل، ولضمان أن أماكن العمل الخضراء لا تواجه نقصاً في الموظفين المدربين بالشكل المناسب.
- التعليم والتدريب يعد ضرورة في الاقتصاد الأخضر، ويستلزم ذلك برامج تدريب مناسبة لتطوير القدرات الإدارية لتدريب المدراء الجدد برؤية جديدة نحو التنمية المستدامة.
- رؤية جماعية تعزز دور الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الانمائية لتبني مبادرات الاقتصاد الأخضر مع التركيز على فئتي الشباب والنساء.

3.1.2 أدوار الموظف الأخضر

إنّ الموظف الأخضر من المفترض أن يؤدي أربعة أدوار أساسية بغرض أن يصبح موظفًا صديقًا وناشطًا بيئيًا، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية (Opatha, 2013):

- المحافظة على البيئة الطبيعية في شكلها الأصلي وحمايتها من الضرر والهدر والتغيير السلبي.
- الاستخدام السليم لموارد البيئة الطبيعية حتى تتمكن الأجيال القادمة من الاستفادة منها.
- الحد من التلوث، من خلال منع وتقليل تلوث الماء والهواء، وإدارة النفايات بمعنى آخر ان يصبح وصيًا ضد السلوكيات التي تشكل خطراً على البيئة.
- المبادرة، بمعنى الموظف الذي يبادر بإنشاء الأماكن الخضراء ويسعى لتخضيرها بطرق مبتكرة.



شكل (1.2): خصائص الموظف الأخضر

المصدر: (Opatha, 2013)

4.1.2 أهداف التدريب الأخضر

يوفر التدريب الأخضر أدوات للأفراد وفرق العمل ليصبحوا فاعلين في الأنشطة الخضراء، ولكن يجب على المنظمة وضعها موضع التنفيذ لضمان أن يكون لدى الموظفين منظور مستدام، فعلى سبيل المثال: يمكن إتاحة جميع مواد الدورة التدريبية عبر الإنترنت، وبالتالي تقليل استهلاك الورق (Khurshid & Darzi, 2016).

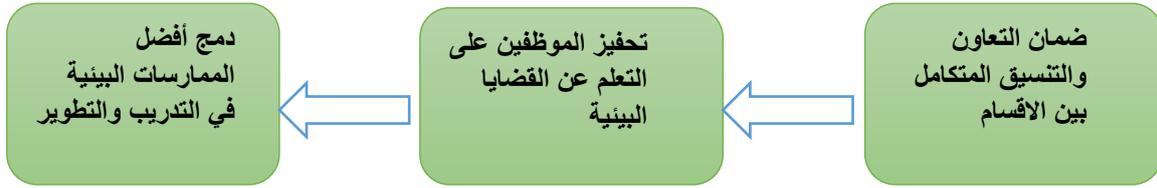
وتهدف البرامج التدريبية الخضراء إلى تطوير المعرفة والمهارات البيئية، مثل: (التدوير، وعمليات فصل النفايات، وإدارة المخلفات)، إضافة إلى استخدام كل ما يقلل من الآثار البيئية الضارة واستخدام وسائل النقل الأقل ضرراً بالبيئة، وأيضاً تفعيل السلوكيات البيئية داخل بيئة العمل، (العنزي، وأبو دولة، 2021)، كما يهدف التدريب الأخضر إلى اكتساب الموارد البشرية بالمنظمة على المعرفة والمهارة والاتجاه المؤثر في سلوكهم الأخضر، وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية الخضراء توفير التدريب والتطوير للقياديين والموظفين في المجال البيئي بهدف تنمية الوعي البيئي والمساهمة في تنفيذ برامج الإدارة البيئية وتحقيق أهدافها (أصرف، 2021).

وتتمثل الأهداف الأساسية للتدريب الأخضر للموارد البشرية في توفير دورات تدريبية في المجال البيئي، وخلق الوعي البيئي بين موظفي جميع المنظمات، وبالتالي يبدأ تصميم برامج التدريب البيئي بتحديد معايير تحليل احتياجات التدريب البيئي للموظفين من أجل توفير المعرفة والمبادرات والمواقف البيئية اللازمة للموظفين (الغرابلي، وآخرون، 2021).

وينقل التدريب الأخضر القيم البيئية للموظفين من خلال استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحفاظ على الموارد، وتقليل الهدر، والارتقاء بالمهارات، وذلك بهدف تحقيق ما يلي (Ahmad, 2015):

- توفير القدرة على التعامل والمشاركة الفاعلة في حل المشكلات البيئية، فيصبحوا عنصراً مهماً في تحقيق المخرجات البيئية المطلوبة.
- تمكين الموظفين من نقل تجربتهم وتدريب المستفيدين على أن يصبحوا أصدقاء للبيئة ويتجهوا نحو الخدمات الخضراء.

وبالتالي فإنّ التدريب الأخضر يسعى إلى تحقيق التعاون والعمل بنظام الفريق، من خلال توفير الفرص لاشتراك الموظفين في حل المشاكل البيئية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمنظمة (Popli, 2014).



شكل (2.2): أهداف التدريب الأخضر

المصدر: (Aldahhan, 2020)

إضافة إلى ذلك فإنّ فالتدريب الأخضر يركز على تحسين المعرفة والمهارات والقدرات التي تسهم في منع التدهور البيئي (Zoogah, 2011)، كما ويحقق التدريب البيئي أحد أهم أدوات تطوير الموارد البشرية الخضراء التي تستهدف تعليم الموظفين السياسة البيئية للمنظمة (خليفة، 2021)، إضافة إلى تغيير السلوك الفردي للموظف ليزداد وعيه وإدراكه بالبيئة والقضايا المتعلقة بها (Teixeira, et.al, 2016)، حيث إنّ التدريب والتعليم البيئي إلى جانب إنشاء ثقافة بيئية ملائمة للموظف، سوف يبعث بشعور الموظف بالمسؤولية كونه جزء من النتائج البيئية (حسن، 2021).

وتجمل الباحثة أبرز الأهداف التي يسعى التدريب الأخضر لتحقيقها في المنظمات كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (2.2): أهداف التدريب الأخضر

م	الأهداف	البيان
1.	رفع الإنتاجية	<p>يتم تحقيق رفع الإنتاجية من خلال التركيز على عدة أمور منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة. - زيادة إنتاجية العاملين عبر مراعاة الاعتبارات البيئية. - زيادة كفاءة أداء العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات. - خفض التكاليف من خلال متطلباتها تحث على العديد من الاجراءات والأنشطة الكفيلة بالتقليل من استهلاك الطاقة والموارد الأخرى، وخفض النفايات وتدويرها وإعادة استخدامها وبالتالي خفض نفقات التخلص منها، وخفض أعباء النقل والتخزين نتيجة التقليل من مدخلات المادة الأولية والطاقة.
2.	تحسين سمعة المنظمة	<p>يتم تحقيق سمعة المنظمة من خلال التركيز على عدة أمور منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يحسن من صورة وسمعة المنظمة من وجهة نظر المستفيد، مما يحسن العلاقة بينهما. - زيادة فعالية التعامل مع المستفيدين. - توظيف التطور التكنولوجي في عمليات المنظمة وأنشطتها. - زيادة كفاءة الخدمات الإدارية.
3.	تحسين الأداء الإداري	<p>يتم تحقيق تحسين الأداء الإداري من خلال التركيز على ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة رضا العاملين. - تحسين الاجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري. - الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة البيئة داخلياً كآلية إدارية متميزة تسهم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة. - تحسين الاتصالات الداخلية وتشجيع التعاون بين الإدارات المختلفة. - التوثيق المستمر يسهل من اندماج الموظفين الجدد في العمل.

م	الأهداف	البيان
4.	تحقيق الكفاءة البيئية	<p>يتم تحقيق الكفاءة البيئية من خلال التركيز على عدة أمور منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التركيز على خدمة العميل. - التركيز على الجودة. - منح اعتبارات أكثر لحدود الطاقة البيئية.

المصدر: (بن أحمد، وبن دنيدينة، 2022)

5.1.2 أهمية التدريب الأخضر

يُظهر الأدب الإداري بأنَّ التدريب الأخضر يؤدي دوراً رئيسياً في دمج السياسات الإدارية مع السياسات الخضراء وتعزيز الأداء البيئي للمنظمة (Cagliano, et.al, 2014)، وأنَّ جوهر ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الاختيار وإدارة الأداء، والدمج الاجتماعي، والتدريب والتطوير للموظفين وجميعها ترتبط باستراتيجية المنظمات (Albrecht, et.al, 2015).

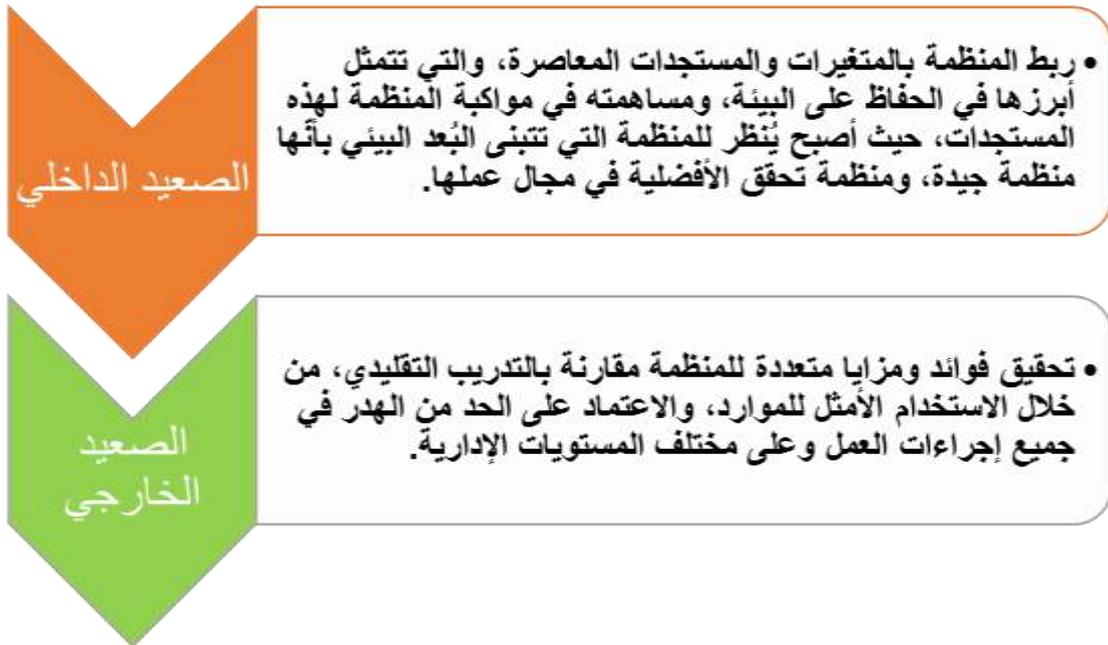
كما يساعد التدريب الأخضر في خلق الوعي البيئي بين القوى العاملة وتقليل الآثار البيئية السلبية للمنظمات من خلال عقد الندوات وورش عمل تشجع تطبيق الممارسات البيئية مثل إعادة التدوير وإدارة النفايات، ودعم الجداول الزمنية المرنة والعمل عن بُعد، وتقليل التنقل لمسافات طويلة (Jackson, et.al, 2011)، حيث يضيف التدريب قيمة لمهارات الموظفين، ويُعدُّ أهم طريقة للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم، لذلك تستثمر المنظمات الكثير من (الوقت، والمال) لتدريب موظفيها على القضايا البيئية وتزويدهم بالمعرفة والمهارات للمساهمة في هذه القضايا (Santos, et.al, 2010).

وللتدريب الأخضر دور مهم وكبير في العملية التنظيمية، لأنه يساعد على الحد من مستويات الهدر بمراد المنظمة، إضافة إلى زيادة الخبرة في مجال حماية البيئة والقضاء على الأمية البيئية (Gull & Idrees, 2022)، في السياق نفسه فإنَّ التدريب الأخضر يؤثر بشكل إيجابي في إدارة الكوادر البشرية المميزة أو ما يطلق عليه إدارة المواهب، فالموظف الذي

يخضع للتدريب ويلبي من خلاله احتياجاته التدريبية سوف ينعكس ذلك على مستوى أدائه وتميزه التنظيمي (الشلمة، والعيدي، 2019).

الجدير بالذكر أنّ التدريب الأخضر أصبح ضرورة لترشيد الطاقة بكافة صورها، وقد خصصت بعض المنظمات يوماً للاحتفال بالبيئة وغرس الممارسات البيئية الخضراء في سلوك الموظفين (Arularjah, et.al, 2015)، ومشاركة الأفراد ونشر المعرفة البيئية والتعلم في جميع أنحاء المنظمة، كما يساعد التدريب الأخضر في إنشاء موظفين بيئيين يفهمون القيم الخضراء لمنظمتهم، ويلتزمون بالمسؤولية الاجتماعية. مما يعزز من صحة الموظفين وسلامتهم (Wong, et.al, 2020).

وعليه ترى الباحثة بأنّ التدريب الأخضر ذو أهمية كبيرة للمنظمات المعاصرة، حيث تتبع أهميته على الصعيد الداخلي والخارجي للمنظمة، وكما يوضحها الشكل التالي.



شكل (3.2): أهمية التدريب الأخضر

المصدر: من إعداد الباحثة

6.1.2 مراحل التدريب الأخضر

للتدريب الأخضر تأثير واضح على الابتكار والإبداع، حيث يساعد على تحفيز الموظفين على إعادة توجيه نظرتهم التقليدية للبيئة، وتعديل سلوكهم لتعزيز قدرات التعلم البيئي، ومما يؤدي إلى تحسين مستويات الإبداع والابتكار (خزعل، وذياب، 2019)، حيث يساعد التدريب الأخضر على توليد الكفاءة والمعرفة الخضراء بين الموظفين (Massoud, 2012)، علاوة على ذلك، يسهم التدريب الأخضر بالتأثير الإيجابي وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة (حسن، 2021).

يمر التدريب والتنمية الخضراء عادة بخمس مراحل يتفق عليها معظم الباحثين، (Teixeira, et.al, 2016) يمكن تقسيمها كالتالي:

- تحليل الفجوات واحتياجات التدريب الفعلية، بحيث تشمل مسؤوليات وواجبات الأنشطة الخضراء.
- تحديد المدربين بدقة للعاملين والاستعانة بمصادر خارجية في حال عدم وجود مدربين داخليين.
- توفير وإتاحة الجانب المادي والمواد اللازمة للعاملين للتوصل لأفكار خضراء.
- إجراء عملية تقييم كافية لأداء الموظفين بعد المشاركة في الدورات التدريبية وتحديد مدى رضاهم عنها.
- تحديد مدى قدرة العاملين على تطبيق المعرفة الخضراء في العمل اليومي ومدى اكتساب المهارات.

7.1.2 خصائص التدريب الأخضر

يُعد التدريب الأخضر أداة أساسية في إعداد موظفين ذوي مواهب متعددة تسعى إلى الإبداع والابتكار من خلال تطوير المعارف والمهارات الإيجابية التي تتعلق بالبيئة مما يُعزز من القدرة التنافسية للمنظمة (Tareq & Rosima, 2015)، حيث يرتبط التدريب الأخضر

بأهداف المنظمة البيئية والاجتماعية، إذ تُشكل المنظمة فريقاً مختصاً ومؤهلاً يُعنى بتنفيذ البرامج التدريبية الفاعلة متوافقة مع استراتيجية المنظمة وثقافتها (Renwick, et.al, 2013).

إنَّ البرامج التدريبية الخضراء هي جزء لا يتجزأ من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بحيث تسهم بشكل إيجابي في تحسين سلوكيات العمل المتعلقة بالمجال البيئي (Shree & Srivastava, 2018).

ويجب أن تشمل البرامج التدريبية الخضراء على القضايا البيئية على مستوى المنظمة ككل وعلى كافة الموظفين القدامى والجدد من خلال برامج مخططة بشكل ينسجم مع طبيعة كل وظيفة في المنظمة (السكرانة، 2017).

كما يتسم التدريب الأخضر بالبعد البيئي في العمل التنظيمي، حيث يؤثر التدريب الأخضر بشكل إيجابي في تحقيق الاستدامة البيئية، إذ أن الأخطاء التي تحدث بالعمل من الممكن التقليل منها وذلك بإدخال الموظفين في دورات تدريبية تزيد من مهاراتهم وتحدد السلوك البيئي المطلوب منهم (الزبيدي، وحمزة، 2021)، ويتسم أيضاً التدريب الأخضر بالأداء الإبداعي للموظف وللمنظمة على حد سواء، حيث يرتبط التدريب الأخضر بصورة ايجابية بالأداء الإبداعي، حيث إن التدريب الأخضر يعزز من المرونة التنظيمية، إضافة إلى أنَّ التدريب الأخضر يسهم في حل مشكلات العمل والتقليل من ضغوط العمل المختلفة (الحسناوي، 2021).

ويقوم التدريب الأخضر على تثقيف الموظفين حول قيمة الإدارة البيئية (Santos, et.al, 2010)، حيث تعتمد فاعلية التدريب الأخضر بشكل كبير على تحليل الاحتياجات الحقيقية، إضافة إلى استعداد المتدرب للتعلم، والالتزام بالتدريب الذي ينتقل إلى الممارسة الوظيفية (Jackson, et.al, 2011).

وترى المنظمة البيئية في بريطانيا أن للمواطنة البيئية ثلاثة أبعاد، تشمل (حسانين، وآخرون، 2021):

- **المسؤولية الشخصية:** والتي تشير إلى مسؤولية الفرد الشخصية وأفعاله تجاه البيئة، ومن ذلك الحرص على إعادة التدوير وترشيد استخدام الطاقة أو استخدام الدراجة بدلاً من السيارة عند الذهاب إلى العمل.
- **العدالة البيئية:** تشير إلى حقوق الأفراد البيئية في الحصول على بيئة صحية ونظيفة، مثل: نقاء الهواء، ونظافة المياه، حيث إنَّ هذه الحقوق يجب أن تعامل بالتساوي مع حقوق الأفراد الأخرى السياسية والمدنية والاجتماعية.
- **العمل الجماعي:** يتطرق إلى قدرة الأفراد على تنظيم أنفسهم كجماعات من أجل تحديد مشكلة بيئية واتخاذ إجراءات للحد منها، مثل: تنظيم أنشطة جماعية للحماية من الفيضانات، أو مراقبة الحياة السمكية والبحرية، أو القيام بمظاهرات لحل قضايا بيئية.

8.1.2 تحديات التدريب الأخضر

على الرغم من أهمية التدريب الأخضر والمزايا التي يقدمها للمنظمات، إلا أنه يواجه تحديات تتعلق بمدى قدرته على تحقيق المساهمات التنظيمية في تعزيز الإنصاف، والمساواة، والرفاهية من منظور الموظف (Dirani & Harwood, 2015).

ويجب الاهتمام بإعداد المحتوى التدريبي وتصميمه لكي لا تصبح حاجزاً يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف التدريب الأخضر (حسن، 2021)، لذلك ينبغي تطوير محتوى البرامج التدريبية لزيادة الكفاءات والمهارات في مجال إدارة البيئة، وأن يكون التدريب الأخضر ذو كفاءة بالتعامل مع موارد المنظمة المختلفة (الزبيدي، وحمزة، 2021).

ومن التحديات التي تواجه التدريب الأخضر هو المستوى الذي يحققه في تعزيز إنتاجية المنظمة على مختلف المستويات الإدارية، ومدى مساهمته في الحد من الآثار الضارة على البيئة، وضمان علاقة جيدة بين المنظمات وأصحاب المصلحة، وخفض التكلفة دون فقدان الكوادر البشرية الموهوبة (Wong, et.al, 2020).

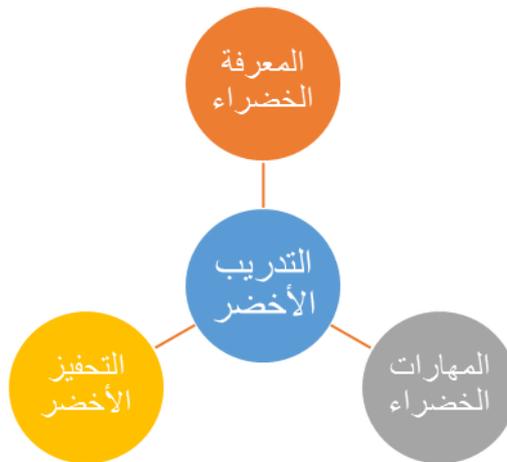
لذلك فإنَّ تنفيذ التدريب الأخضر في المنظمة يواجه العديد من التحديات، ومنها (العنزوي، وأبو دولة، 2021):

- مقاومة بعض الموظفين وتفاوت درجة حماسهم للبرامج التدريبية الخضراء والذي قد يتطلب تنفيذها استثماراً مرتفعاً مع تحقيق العائد المنخفض في بداية الأمر.
- تحديات إنشاء هيكل عمل أخضر في الأنشطة التدريبية المتنوعة فكرياً وثقافة وتطبيقاً.
- التحديات المرتبطة بعملية التحول من نمط التدريب التقليدي إلى نمط التدريب الأخضر في فترة زمنية وجيزة.

9.1.2 أبعاد التدريب الأخضر

إن التدريب الأخضر يحدد للمنظمة نهجاً تستثمر من خلاله الموارد في التطوير الشامل للمواقف السلوكية للموظفين والسمات والمعرفة والمهارات نحو إدارة بيئية فعالة لتعزيز من فرص وجودها وكذلك استدامتها (Amankwah & Sesen, 2021)، حيث إن أهداف الاستدامة لأي منظمة ستكون ضرباً من الخيال إذا قامت المنظمة بعملية صياغة الأهداف والاستراتيجيات البيئية، وتحفيزها للموظفين نحو تعزيز مسار الاستدامة البيئية، في السياق نفسه، يُعد التزام الموظفين تجاه الاهتمامات البيئية جزء من مساهمة المنظمة على تعزيز البعد البيئي لها، إضافة إلى ذلك فإنه يحقق الاستدامة والميزة التنافسية بشكل كبير (Wang, et.al, 2022).

وفي ضوء ذلك، وبعد مراجعة الأدب الإداري ونظراً لطبيعة الدراسة، فإن الباحثة اعتمدت (المعرفة الخضراء، والمهارات الخضراء، والتحفيز الأخضر) كأبعاد للتدريب الأخضر كما يلي:



شكل (4.2): أبعاد التدريب الأخضر

المصدر: من إعداد الباحثة

1. المعرفة الخضراء

ازدادت الحاجة إلى المعرفة الخضراء بشكل كبير بناءً على التحديات البيئية وبات جانب المعرفة حديثاً يتعامل مع معرفة كيفية التحول إلى البيئة الخضراء (Pan, et.al, 2022)، وبالتالي فإنَّ تطوير القدرة المعرفية الخضراء أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز الابتكار الموجه نحو الأداء الأخضر (Kaur & Mitta, 2022).

وتعتبر المعرفة الخضراء بمثابة معرفة يتم إنشاؤها وتطبيقها وتطويرها لفهم التحديات البيئية وتقديم الحلول المحتملة بشكل خلاق باستخدام نهج بيئي مبتكر، حيث تُعد المعرفة الخضراء أحد أهم مكونات الاستدامة البيئية، وعندما يدرك الموظف أهمية الممارسة الخضراء في العمل التنظيمي سينعكس ذلك على تحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة (Okikiola, et.al, 2021).

كما تُعد المعرفة الخضراء محركاً مهماً لتحقيق الاقتصاد الأخضر، لذلك تبرز أهمية المعرفة الخضراء كعنصر مهم في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وفي هذا الإطار أصبحت الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية تتقاطع مع المعرفة الخضراء GKM، من خلال تركيز المنظمات الديناميكية على دمج GKM والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة لضمان استدامتها على المدى الطويل (Kee, et.al, 2020).

والمعرفة الخضراء مطلوبة لتطوير أسلوب الحياة الخضراء من خلال تطبيق النهج الصحيح للحد من التلوث والحفاظ على النسيج البيئي (Chen et.al, 2021).

ونظراً لأنَّ الأداء البيئي للمنظمة هو انعكاس لدرجة المعرفة الخضراء، لذلك يتطلب من إدارة المنظمة أن تعزز من جهودها تجاه زيادة المعرفة الخضراء للموظفين (Teixeira, et.al, 2016).

ويمكن تسمية إدارة المعرفة الخضراء كنظام يتضمن خمسة عناصر (Siming, et.al, 2022):

1. اكتساب المعرفة الخضراء.

2. تخزين المعرفة الخضراء.

3. مشاركة المعرفة الخضراء.

4. تطبيق المعرفة الخضراء.

5. خلق المعرفة الخضراء.

هذا ويتعلق اكتساب المعرفة الخضراء باكتساب المنظمة للمعرفة المتعلقة بحماية البيئة واستخلاصها وتنظيمها، إذ بات من الضروري للمنظمات اكتساب أنواعاً عديدة من المعرفة، بما في ذلك المعرفة الخضراء حول التكنولوجيا الخضراء والاحتياجات الخضراء (Aboelmaged, Hashem & 2019)،

2. المهارات الخضراء

يتم تعريف المهارات الخضراء على أنها المهارات التقنية والفنية والمواقف اللازمة لدعم الأنشطة الخضراء سواء داخل المنظمة أو خارجها، حيث تمارس المهارات الخضراء في جميع المجالات وفي مختلف المنظمات (Foong, et.al, 2018). وتعرف المهارات الخضراء على أنها تلك المهارات اللازمة للتكيف مع المنتجات والخدمات والعمليات لتغير المناخ والمتطلبات واللوائح البيئية ذات الصلة، وتعرف أيضا بأنها المعرفة والقدرات والقيم والاتجاهات اللازمة لتطوير مجتمع مستدام مع الكفاءة في استخدام الموارد (Pavlova, 2018).

وتعرف المهارات الخضراء بأنها المعرفة والقدرات والقيم والمواقف اللازمة للعيش في مجتمع مستدام وفعال من حيث الموارد وتطويره ودعمه. من أجل الانتقال إلى أنماط إنتاج واستهلاك أكثر استدامة بيئياً بالنسبة للبلدان المتقدمة وكذلك النامية. (UNIDO, 2022)

إنّ الهدف الرئيسي للمهارات الخضراء هو حماية البيئة من تغير المناخ والتلوث، وامتلاك المهارات الخضراء وممارستها ضمن التدريب الخضراء سيوفر أداة حقيقية لتعزيز وعي الموظفين تجاه تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Okikiola, et.al, 2019)، وفي هذا السياق فإن المهارات الخضراء وفقاً لبعض الباحثين تندرج تحت مصطلحين أساسيين المهارات منخفضة الكربون والمهارات الخضراء العامة (Lee, et.al, 2021).

كما وتتطلب الممارسات الخضراء بالمنظمة وجود موظف لديه المعرفة الكافية بالإدارة الخضراء، حيث تدعم المهارات الخضراء العديد من السياسات والممارسات الخضراء بالمنظمة، مثل الاعتماد على معيار ISO 14000، والهدف من ذلك هو التركيز على تحسين الأداء البيئي (Othman & Mousa, 2020).

وبينما ستكون هناك حاجة للمهارات الخضراء من قبل جميع القطاعات فإنَّ المهارات الأساسية الرئيسية اللازمة للوظائف الخضراء تتمثل كالآتي:

جدول (3.2): أنواع المهارات الخضراء

مهارات تتعلق بالفرد	مهارات تتعلق بالعمل	مهارات تتعلق بالبيئة
أن يكون لدى الفرد الرؤية عن ذاته وإمكاناته ومستقبله المهني، وان يتحلى بالمرونة والقدرة على التكيف ومواجهة المشكلات، وامتلاكه للمهارات الرقمية	أن يمتلك الفرد مهارات حول سوق العمل وتحدياته وكيفية مواجهتها، وفرص وسبل استثمارها، إضافة لمهارات بعض المهن ومتطلبات العمل بها، ومهارات تطوير مهنته وإمكانية التنقل من عمل لآخر في مرحلة من حياته المهنية	ان يكون لديه مهارات التفاعل الإيجابي مع مشكلات البيئة وان يتعامل مع مواردها بطريقة مناسبة تحافظ عليها الأجيال القادمة، وان يمتلك مهارات ترشيد الاستهلاك والحد من استنزاف الموارد واستخدام الطاقة النظيفة والشعور بالمسؤولية تجاه كوكب الأرض
<ul style="list-style-type: none"> - مهارات المعرفة وما وراء المعرفة. - المهارات الاجتماعية والعاطفية. - مهارات التعددية الثقافية - مهارات حل المشكلات والتفكير النقدي. 	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات التخطيط. - مهارات التصميم. - مهارات الاتصال الفعال. - مهارات القيادة - مهارات العمل الجماعي. - مهارات تغيير وإدارة المسارات المهنية. - المهارات التقنية والجدارات المتخصصة. - المهارات العامة والجدارات البيئية لعدة مهن. 	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات تقليل الهدر والحماية. - مهارات ادارة النفايات. - مهارات ادارة الطاقة والمياه. - المهارات الرقمية والوعي البيئي.

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (الطاهر، 2022)

ولدراسة الاحتياجات الازمة من المهارات والتدريب من أجل الانتقال الناجح إلى الاقتصاد الأخضر عمل المركز الأوروبي للتنمية والتدريب المهني (Cedefop, 2012) على تطوير استراتيجية للمهارات الخضراء اشتملت على مجموعة من التحديات التي ينبغي التركيز عليها:

1. ضرورة تطوير أنظمة محسنة لتوقع الاحتياجات من المهارات ومطابقتها لمعالجة العيوب في رسم خرائط للمهن الخضراء.
2. هناك حاجة إلى إطار للسياسات متسق ومستقر (سياسات التنظيم والحوافز) وتنسيق السياسات المختلفة كدمج استراتيجية المهارات في سياسة البيئة.
3. يعد الاعتراف الغير كافي بالمهارات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي أو غير الرسمي، أحد مثبطات تنقل العاملين إلى الوظائف الخضراء. ما ينبغي الكثير من العمل الذي يتعين القيام به لتحسين الاعتراف والشفافية وإمكانية نقل المؤهلات والكفاءات.
4. يجب معالجة المفاهيم الخاطئة حول الوظائف الخضراء من خلال تحسين جودة المعلومات والمشورة والإرشاد والحملات الإعلامية حول الوظائف الخضراء.
5. يحتاج الشركاء ومقدمو التدريب إلى العمل عن كثب لتوفير المهارات الخضراء والتشجيع عليها.

6. التحفيز الأخضر

من الواجب تكييف حزمة التعويضات لمكافأة اكتساب المهارات الخضراء من خلال تقديم أنظمة المكافآت البيئية النقدية وغير النقدية والمكافآت الإدارية بناءً على نتائج الأداء في التوازن البيئي كتقدير للجهود الخضراء للموظفين الذين يحققون الأهداف الخضراء.

وبناء عليه، يجب إعطاء الأولوية لتحفيز الموظفين ومشاركتهم في الأنشطة الخضراء وتعزيزها من خلال التدريب بصورة دورية بحيث تركز على تحقيق الأهداف الخضراء (Okikiola, et.al, 2021)، حيث يمكن للأنشطة التحفيزية التي يقوم بها شخص ما أن تحفز شخصاً آخر

بشكل كبير على التدريب والتركيز على تحقيق نفس مستوى النجاح، لذلك من المهم للمنظمات التركيز على تطوير البرامج التي يمكن أن تساعد بشكل فعال على تحفيز الموظفين على أداء مهام صديقة للبيئة مختلفة لتحقيق أفضل الممارسات البيئية الجيدة (Yafi, et.al, 2021).

إنّ نظام التحفيز الأخضر مهم جداً في إلهام أو تشجيع الموظفين على الالتزام بضمان الإدارة البيئية السليمة، حيث يهتم نظام التحفيز الأخضر بشكل أكبر بمواءمة نظام الموارد البشرية للمنظمة مع السياسات والممارسات الخضراء المختلفة التي تستخدمها المنظمة، لذلك يجب على المنظمات التأكد من أن أنظمة التحفيز الخضراء الخاصة بها متوافقة مع السياسات والممارسات الخضراء الحالية (Jia, et.al, 2018).

إضافة إلى ذلك يجب تصميم أنظمة التحفيز أو المكافأة في المنظمة لإعطاء الأولوية لإنتاج مبادرات خضراء مختلفة في مكان العمل وتحسين أنماط حياة الموظفين (Tomas, 2018)، حيث يجب مكافأة الموظفين بناءً على استعدادهم للبقاء ملتزمين بثقافة صديقة للبيئة تهتم بحماية البيئة أو الحفاظ عليها، بالإضافة إلى ذلك تساعد المكافآت على غرس الشعور بالاعتراف بين الموظفين، والتي تُعد مصدراً للتحفيز نحو الانخراط في مبادرات بيئية مختلفة وممارسات خضراء أخرى (Tomas, 2018).

10.1.2 نماذج عملية للتدريب على الوظائف الخضراء

أولاً: الاستراتيجية الوطنية لتنمية المهارات الخضراء في استراليا

تصدت أستراليا لتحدي إنشاء وظائف خضراء من خلال وضع استراتيجية اتفاق لتوفير المهارات الخضراء. واعتمدت في عام 2009 بهدف توفير اليد العاملة الماهرة التي يحتاج إليها تطوير الاقتصاد الأخضر في قطاعات متعددة. وترتكز بشكل أساسي على التعليم وتدريب المهنيين، واستعراض برامج التدريب وإدراج الممارسات المستدامة فيها. وانشاء شراكات في هذا الإطار بين مؤسسات التدريب وقطاع الأعمال.

ثانياً: مكتب العمل الدولي والعمل اللائق والوظائف الخضراء

عمل مكتب العمل الدولي ومؤسسة العمل الدولية للتنمية المستدامة ومركز تورينو عام 2011، على تقديم برنامجاً تدريبياً للتعلم عن بعد لعدد من نقابات العمال في أمريكا اللاتينية. وقدمت الدورات التدريبية بدعم من منصة قائمة على شبكة الإنترنت وتم استخدامها من نقابات العمال في بناء قدرات الموظفين والنساء. بهدف خلق وظائف خضراء في جنوب إفريقيا واستلهم تجارب ناجحة سبق تطويرها، وتطوير السياسات لضمان استفادة الجميع من الانتقال إلى نموذج التنمية الأكثر استدامة، لتعزيز تجارب نقابات العمال والحكومات في بلدان أخرى في ما يتعلق بخلق وظائف خضراء لائقة.

ثالثاً: مجموعة جورينيه - نموذجاً نحو الاستدامة

إحدى الشركات الأوروبية الرائدة في جميع أنحاء أوروبا بالإضافة إلى المراكز التابعة لها لتطوير المهارات في سلوفينيا والتشيك وهولندا والسويد. تركز المنظمة ضمن سياستها الخاصة بالوعي البيئي ليس فقط على العلاقة بين الشركة والعميل وإنما في استقطاب موظف صديق للبيئة من خلال مرشح واعياً بالبيئة وليس فقط لديه المهارات المناسبة للمنصب. كما تتبع المنظمة نهجاً صديقاً للبيئة بدءاً من تصميم المنتج ومروراً بالتصنيع والاستخدام والتخلص. و أصبحت Gorenje أول شركة في سلوفينيا يتم إدخالها في سجل EMAS - نظام الإدارة البيئية والتدقيق كمنظمة تلبى المعايير البيئية الصارمة.

وتجدر الإشارة إلى أن البيئة هي جزء من العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية في جورينيه، ويمكن ايجازها في النقاط التالية:

- التوظيف من خلال الاختيار الدقيق للمرشحين مع مراعاة مواقفهم الصديقة للبيئة.
- التدريب على تطبيق Lean Manufacturing مما سمح بتخفيض كبير في النفايات.
- إدارة الأداء من خلال تطوير نماذج المهارات للمديرين، لتعزيز السلوك الصديق للبيئة بين أعضاء الفريق.

- في كل مجال من هذه المجالات، يكون الموظف على اتصال دائم بالأهداف البيئية للشركة.

- يلعب التعليم دوراً رئيسياً في سياق المهارات الخضراء من خلال برامج المنح الدراسية والتدريب المختلفة والاهتمام بالبيئة لمزيد من التطوير والابتكار.

رابعاً: مشروع الشرق الاوسط للمهارات الخضراء في كلوج، رومانيا

عقد الاجتماع الوطني الاول لمشروع المهارات الخضراء في التعليم المهني عام 2017 في كلوج برومانيا. حيث تم تنفيذ المشروع من قبل 5 شركاء، بتمويل من المفوضية الأوروبية ضمن برنامج Erasmus، (الشراكة الاستراتيجية للابتكار وتبادل الممارسات الجيدة)، بهدف توعية الفئات المستهدفة المشاركة بخياراتهم والمساهمة في الاستراتيجية الأوروبية 2020 للتنمية المستدامة وقد عمل المشروع في مراحله المختلفة في ايطاليا واسبانيا من مختلف القطاعات من خلال التعليم والتدريب المهني على تعزيز المهارات الخضراء لدى المهنيين المستقبلين واماكن العمل الخضراء من أجل العثور على أدوات لتغيير التصور والمواقف تجاه البيئة.

خامساً: الأجندة الخضراء للإمارات العربية المتحدة

سعت لتحقيق التنمية الخضراء بطريقة تحقق التوازن تتمثل: بتحقيق الربح (الاقتصاد الأخضر) وتنمية البشر (العلاقات الاجتماعية) و الحفاظ على الكوكب (التنمية المستدامة) وصولاً للتنمية الخضراء وذلك من عدة موجهات استراتيجية تمثلت في: الاقتصاد المعرفي التنافسي و التطوير الاجتماعي ونوعية الحياة والبيئة المستدامة وقيمة الموارد الطبيعية اضافة للطاقة النظيفة والتكيف مع التغير المناخي عبر تبني عدة برامج وطنية من اهمها البرنامج الوطني للابتكار الأخضر، وبرنامج التنويع الاقتصادي الأخضر برنامج البنية التحتية الخضراء المتكاملة، برنامج القوى العاملة الخضراء والمواهب، برنامج السلع والخدمات البيئية، برنامج متكامل لإدارة الطاقة والمياه، البرنامج الوطني للطاقة المتجددة وكفاءة الطاقة والمياه، والنفايات والنقل المستدام.

المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية

تمهيد

توجد ضرورة لتناول الريادة بالاستناد إلى مبادئ الإدارة الاستراتيجية، بغرض احراز التفوق، في ضوء كون الريادة الاستراتيجية جزءاً لا يمكن تجاهله من الخطط الاستراتيجية للمنظمات صاحبة التفوق، وينسحب ذلك على تنفيذ هذه الخطط، كما وترتبط الريادة بالحدثة، وبناء وحدات تنظيمية، أو تجديد الوحدات الحالية، أما النتيجة من إدماج الاستراتيجية والريادة، هي دمج خصائص التوجه نحو الاستثمار، مع خصائص التوجه نحو اكتشاف الفرص بالاستناد إلى الابتكار، عبر دمج الأفكار المبدعة والمخاطرة وبما يتناسب مع احتياجات العمل، والاستفادة من الفرص في أطر عمل محاطة بالتحديات وشدة المخاطر.

1.2.2 ماهية الريادة الاستراتيجية

تعتبر الريادة من الحقول الحديثة في العلوم الإدارية لتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على زيادة المكانة المستقبلية للمنظمة في مجال عملها (Yilmaz, 2012)، حيث تستعرض الباحثة مفهوم الريادة الاستراتيجية كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (4.2): مفهوم الريادة الاستراتيجية

م	الدراسة	المفهوم
1.	(Brixiova, et.al, 2015)	مكون رئيسي للتحويل الهيكلي والنمو المستدام وتركز على عامل أو أكثر من العوامل الثلاثة الرئيسة (البيئة التنظيمية، البيئة الاجتماعية، خصائص رواد الأعمال).
2.	(Arsic, 2017)	ظهور فكرة أو مجموعة من الأفكار لشخص أو لفريق العمل وربطها بالوظائف الاستراتيجية للمنظمة.
3.	(Hitt & Wright, 2017)	تكامل السمات الريادية مع السمات الاستراتيجية لتصميم وتطبيق استراتيجيات ريادية تساعد المنظمات على التميز، حيث تبحث تلك المنظمات عن استراتيجيات جديدة لإيجاد القيمة في خدماتها، من خلال العلم، والبحث، والإبداع، والابتكار.

م	الدراسة	المفهوم
4.	(Kuratko & Audretsch) (2019)	مجموعة من الابتكارات الريادية التي تتبناها المنظمة في أنشطتها وذلك بهدف تحقيق المكانة المرموقة وتحقيق التفوق.
5.	(عرقاوي، وآخرون، 2020)	عملية صنع الأفعال الريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي، عن طريق دمج عمليات الريادة والإدارة الاستراتيجية لتعزيز قابلية المنظمة على الابتكار وتحسين أدائها ودخول أسواق جديدة.
6.	(الفتلاوي، والشمري، 2022)	هي السلوكيات التي تبحث عن فرص ذات الاحتمالية العالية لتسهيل استثمارها لموارد المنظمة؛ بما يتماشى مع رؤية إدارتها لتحقيق أفضل النتائج.
7.	(علي، عبد اللطيف، 2022)	هي قدرة المنظمة على إنشاء مشاريع وبرامج جديدة، تسهم في زيادة مزاياها التنافسية، بالاعتماد على التحالفات الاستراتيجية مع كافة الأطراف المعنية، ومحاولة اغتنام الفرص، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإبداع والابتكار؛ في ظل المجازفة المحسوبة وتحمل المخاطر، على أن يتم ذلك وفق خطط استراتيجية مستقبلية واضحة ومحددة للنشاط الريادي من منظور استراتيجي ينطوي على البحث عن الفرص (توجه ريادي)، والبحث عن المزايا (توجه استراتيجي)، من أجل تفوق المنظمة على باقي المنظمات
8.	(الزائدي، وأحمد، 2022)	عملية الدمج بين السلوكيات الريادية والمنظور الاستراتيجي، لبناء استراتيجيات هادفة إلى إدارة الإبداع التنظيمي الذي يعزز من اكتشاف الفرص الريادية وخلقها، واستثمار الموارد والإمكانات التنظيمية.
9.	(إبراهيم، وعبد اللاه، 2022)	هي العمليات التي تتسم بالمخاطرة ومبادرة المنظمة التي تؤهلها للسبق والتفوق وتجعلها أكثر استجابة للبيئة المتغيرة المتمثلة في التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الذكية من خلال اكتشاف الفرص وتعظيمها، من خلال احتضان الإدارة للابتكار وتبني الأفكار المستحدثة من خلال الإبداع واتخاذ كافة التدابير للعمل في بيئة تستطيع التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والمحتملة.

في ضوء ذلك ترى الباحثة بأن الريادة الاستراتيجية هي المنهجية الإدارية التي تدمج الفرصة واستثمارها مع موارد المنظمة، بحيث تشمل الممارسات والأنشطة التي تدور في فلك التعامل السليم مع موارد المنظمة البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية، ووفقاً لأساليب فريدة تسمح ببلوغ درجات عالية من الكفاءة والفعالية وعلى جميع المستويات الإدارية.

2.2.2 أهداف الريادة الاستراتيجية

تنطلق الريادة الاستراتيجية من قاعدة تحويل الأفكار إلى أنشطة ريادية تستند إلى منظور استراتيجي في ظل ظروف غير مؤكدة لتعظيم فرص ريادة الأعمال واكتساب مزايا تنافسية (الفتلاوي، والشمري، 2022).

وتسعى الريادة الاستراتيجية إلى تعزيز قدرة المنظمة للتعامل مع المخاطر، حيث تتحمل المنظمات الريادية المخاطرة لأنها تسعى إلى استغلال الفرص وغالباً يصاحب ذلك أنشطة إبداعية، وقد تتدخل المنظمات الريادية في مواجهة مع بيئة الأعمال، وتمثل تحديات في حالات عدم اليقين بالمستقبل، ويتطلب من الرياديين أن لا يتحملوا المخاطر فحسب وإنما يتطلب منهم معالجتها من خلال قياسها بشكل واقعي وعقلاني (المنسي، وآخرون 2021).

كما وتهدف الريادة الاستراتيجية إلى تمكين قادة المنظمة من تحقيق توجه منظمهم نحو حل المشكلات وإنشاء حلول إبداعية ومبتكرة، بالإضافة إلى القدرة على الاستفادة من الفرص التي تظهر في بيئة العمل (Andrade & Ferreira, 2020).

وتهدف الريادة الاستراتيجية إلى بناء فريق عمل قادر على اتخاذ المخاطرة والاستباقية والابتكار عند قيادة المشروعات الجديدة وبخاصة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار، وتنمية الطرق والأساليب التي تمكنهم من التكيف والبقاء في وضع تكون فيه الموارد شحيحة، بحيث تمتلك قيادة المنظمة القدرة على تشجيع الآخرين وتحفيزهم في إطار رؤية ريادية ملهمة، وإعطاء نماذج لكيفية صنع الأشياء، والقدرة على بناء الفرق وتوجيهها ولديها مهارات التفاوض، بحيث تتيح المساحة الكافية للعاملين لاستغلال الفرص (الزائدي، وأحمد، 2022).

في السياق نفسه تعمل الريادة الاستراتيجية على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاجراءات والأنشطة والممارسات الريادية ذات المنظور الاستراتيجي، والتي يمكن من خلالها لإدارة المنظمة وبشكل متزامن اكتشاف الفرص الريادية، وتجنيد الموارد والبرامج الإبداعية (الزائدي، وأحمد، 2022).

وتركز الريادة الاستراتيجية على الإبداع والابتكار لشيء جديد له قيمة، على يد شخص مثابر ومتفائل، لديه أفكار إبداعية، وكفاءة ذاتية عالية من العمل والمثابرة والالتزام، وتحمل ضغوط العمل، إلا أن توافر السمات الشخصية والسلوكية للشخص الريادي ليست كافية للبدء بالعمل الريادي، أو إدارة مؤسسات الأعمال بطريقة ريادية، فلا بد من توفر مجموعة من أبعاد رأس المال الفكري وأن يكون لديه شعور بالتطور في العمل المستقبلي والسعي الدائم لتحقيق الأهداف المستقبلية والتي تُعد متطلبات ومقومات ضرورية للريادة الاستراتيجية (اللوزي، 2016).

وعليه فإنَّ الريادة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق التفوق الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التفوق في ميدان العمل، بغض النظر عن الظروف المحيطة بالمنظمة، وبالتالي تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الحالية، والتهيئة الذكية للتعامل مع المتغيرات على الأمد البعيد.

3.2.2 أهمية الريادة الاستراتيجية

تُعد الريادة الاستراتيجية قضية أساسية لخلق قيمة للمستفيدين من خدمات المنظمة، والنمو التنظيمي والازدهار، ليس هذا فحسب، بل وأصبحت قضية أساسية لمتطلبات العصر، حيث تبدأ جميع الأعمال الجديدة بفعل ريادة الأعمال، إضافة إلى أن المنظمات تمارس الريادة الاستراتيجية لإيجاد خدمات مبتكرة جديدة وبذلك تتحول إلى منظمات ريادية (Johansson & Back, 2017).

وتتبع أهمية الريادة الاستراتيجية من خلال قدرتها على الجمع بين نشاط الريادة الذي يهيئ فرصاً جديدة والنشاط الاستراتيجي الذي ينتج عنه ميزة تنافسية، وهي قضية رئيسة تتطور في مجال الريادة الاستراتيجية والدراسات الإدارية، حيث تتجاوز الريادة الاستراتيجية مستويات

التحليل، وتشمل الإجراءات التي يتخذها الأفراد وفرق العمل والمنظمات، وتتضمن اهتماماً واضحاً بتعزيز مكانة المنظمة في مجال عملها (Ferreira, et.al, 2017).

ويجري التركيز على الريادة الاستراتيجية في الوقت الحاضر على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، كونها تُعد الإدارة الملائمة للقرن الواحد والعشرين من حيث أبعادها ومتطلباتها التي تتمحور حول استثمار فرص الأعمال بطرق إبداعية مستهدفة تحقيق النمو المستدام والمزايا التنافسية للمنظمة (فتحي، والمختار، 2014)

ونظراً لأهميتها العملية، فقد حظيت الريادة الاستراتيجية باهتمام علمي متزايد في السنوات الأخيرة، وتوسعت الأبحاث حول هذا المفهوم بشكل كبير (Schroder, et.al, 2021).

ويشير جلال (2022) إلى أنّ الريادة الاستراتيجية مهمة لارتباطها بالتنمية المستدامة والتي تسعى منظمات اليوم جاهدة لتحقيقها، حيث تعتمد على موظفين فاعلين وذوي معرفة ودراية بالفرص والتحديات في بيئة العمل، وبما يجعلهم يصلون إلى خطط عمل رائدة وناجحة.

وتتجلى الفوائد التي يمكن جنيها عبر تبني الريادة الاستراتيجية في وجهات نظر الباحثين أنها تساعد المنظمات والرياديين بأن يمارسوا نشاطاتهم بدون منافس لأنهم سوف ينتجون خدمات فريدة ذات قيمة خلّاقة للمجتمع (حسين، 2015).

في السياق نفسه فإنّ أهمية الريادة الاستراتيجية تكمن في أنّها عملية تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية عبر المنظمة، حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها أعمال وأسلوب المنظمة بأكملها (القحطاني، 2015).

إنّ سعي المنظمات إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية سيحقق لها الرشاقة الاستراتيجية، والتي تجعلها أكثر قدرة على الاستجابة للبيئات غير المستقرة، من خلال تبني استراتيجيات عمل مرنة وإبداعية قائمة على تحليل استراتيجي شامل للبيئة الداخلية والخارجية، وبما يمكنها من اكتشاف الفرص الريادية، والسعي الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال إعداد جيل

من الموظفين الرياديين، ونشر الثقافة الريادية، وتعزيز الصلات والروابط مع قطاعات المجتمع المستفيدة وذات العلاقة (الزائدي، وأحمد، 2022).

وتلخص الباحثة أهمية الريادة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- تُعد نقطة انطلاق قوية لتحقيق التفوق التنظيمي على مختلف أصعدة المنظمة ومستوياتها الإدارية.
- تحسين الأداء والذي يشمل تحسين أداء المنظمة ككل، وتحسين أداء الوحدات والأقسام، وكذلك تحسين الأداء الفردي، من خلال الوصول إلى صيغة عمل تتسم بالعمل الجماعي وفقاً للخطط المرسومة.
- الإسهام في ديمومة المنظمة ومساعدتها على البقاء، خاصة في ظل صعوبة تحقيق الاستقرار في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

4.2.2 خصائص الريادة الاستراتيجية

إنَّ الريادة الاستراتيجية هي عمل ريادي من منظور استراتيجي، لأن المنظمة تركز أيضاً على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وأخذ زمام المبادرة في تبني أفكار جديدة عن طريق الإبداع، ليس فقط القدرة على اكتشاف الفرص، ولكن أيضاً القدرة على تعظيم الفرص والابداع، وامتلاك روح المخاطرة، والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع المواقف الغامضة لزيادة القيمة وتعظيمها لتحقيق أهدافها (علي، والحكيم 2017).

وتتمثل الريادة الاستراتيجية باتخاذ الإجراءات الريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي، والبحث عن الفرص الريادية لتصميم الاستراتيجيات وتنفيذها بغرض ابتكار قيمة للخدمات المقدمة للمستفيدين (Hoskisson, et.al, 2014).

والمنظمات التي تسعى لتحقيق الريادة الاستراتيجية تتميز بالمرونة الاستراتيجية، وعلى استعداد للتغيير والسعي لتحقيق المزيد من النجاح، من خلال الاستفادة من المعرفة الحالية واستيراد المعرفة الجديدة لتطوير خدماتها (Mazzei, 2018).

ومن ممارسات الريادة الاستراتيجية القائمة على الابتكار، والتي تستهدف تعزيز كفاءة المنظمات من خلال التجديد المستمر في عمليات المنظمة وخدماتها والتي تتمثل بما يلي (Hoglund, 2015):

- **التجديد التنظيمي:** والمتمثل في تغيير العمليات الداخلية أو الهياكل التنظيمية أو القدرات من أجل تحسين موقفها التنافسي، وإعادة تحديد نطاق حركة المنظمات في بيئتها الخارجية من خلال السعي بشكل استباقي إلى إنشاء إطار عمل جديد.
- **التجديد الاستراتيجي:** من خلال التركيز على كيفية قيام المنظمة بخلق القيمة للمستفيدين من خلال تغيير الاستراتيجيات التنظيمية الموجودة بشكل جوهري، والتحالف بنجاح مع الشركاء، وإعادة تصميم نموذج الأعمال الأساسي بالمنظمة من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية.

5.2.2 مداخل الريادة الاستراتيجية

تُعد الريادة الاستراتيجية مدخلاً لمتابعة الأداء المتفوق، وشكل استراتيجي فريد تدرك من خلاله المنظمة مكانة مرموقة، حيث تعتمد على مصادر متنوعة، وتعتمد على قدرتها بتطوير توجه من الابتكار المستمر للبقاء في صدارة المنافسين، وتتطلب مثل هذه الجهود تفحصاً دقيقاً للموارد من أجل التعاون في استكشاف فرص جديدة واستغلال الظروف المحيطة واستثمار متغيراتها من خلال الأنشطة والسلوكيات الموجهة نحو الابتكار (Mazzei, 2018).

كما أنّ المدخل الريادي للإدارة الاستراتيجية يتيح للمنظمة أن تستجيب بسرعة أكبر للتغيرات في بيئتها الخارجية، ومن ثم تستطيع القيام بالتكيف مع البيئة والاستمرار لفترات طويلة (النفيعي، 2015).

ويتطلب من المنظمة أن تمتلك استراتيجية فعالة حتى تتمكن من خلالها من مواجهة التحديات البيئية المتمثلة في اشتداد المنافسة وندرة الموارد المالية والموارد البشرية ذوي المهارة المتميزة (اللوزي، 2016).

ويجب أن تهتم المنظمات بدمج الريادة والتخطيط الاستراتيجي في ثقافتها التنظيمية؛ وذلك من أجل تحقيق النمو، وتطوير ميزاتها التنافسية وخدماتها كماً ونوعاً (Kimuli, et.al,) (2022).

وتُعد الريادة التي يجري العمل بها وفق المنظور الاستراتيجي مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية التي تمكن المنظمات من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، إذ تعمل على تسهيل مهام المنظمة، وذلك لتحديد أفضل الإمكانيات الهادفة وتطابق الموارد والقدرات الموجودة وفقاً للإجراءات الاستراتيجية الجديدة والتجديد المستمر لمداخل ريادة أعمال المنظمات الخدمية، وهذه المداخل كما يشير إليها (السلطاني، وآخرون، 2018):

1. التجديد الاستراتيجي:

تستطيع المنظمة المتفاعلة من خلال هذا المدخل بناء وتحديد وضع جديد لنوع العلاقة التي تربطها مع بيئة عملها، ومع المنافسين لها، وذلك من خلال إحداث تغيير جذري في طريقة التنافسية.

2. الحفاظ على الاستدامة:

تعني الاستمرار في تقديم كل ما هو جديد من الخدمات، أو الدخول إلى بيئة عمل جديدة، فمن خلال هذا المدخل بإمكان المنظمة المتفاعلة متابعة الفرص الريادة بكل انتظام، وتحويل غالبية هذه الفرص إلى نوع من الإبداعات الإضافية، من خلال عرض الخدمات بشكل واسع نحو بيئات العمل الأخرى، ويُعد هذا المدخل هو الأكثر رواجاً وقبولاً من المداخل الأخرى، فالمنظمات التي تمارسها سوف تحصل على سمعة استراتيجية أكبر، بوصفها واحدة من أدوات الإبداع.

3. إعادة تعريف المجال:

تتمكن المنظمة المتفاعلة من خلاله ابتكار الخدمات الجديدة لبيئة العمل بشكل استباقي قبل أن يتمكن الآخرون من التوصل إلى إنتاجها، فمن خلالها تستطيع المنظمة الانتقال نحو بيئة العمل المنافسة.

4. تجديد حيوية المنظمة:

هي الإشارة إلى ظاهرة الريادة التي تساند المنظمة المتفاعلة لتحسين وضعها التنافسي، وذلك عن طريق تغيير عملياتها الداخلية والهياكل، ومع هذا النوع من التجدد التنظيمي يكون التركيز على جهود الإبداع، والهدف منها هو لخلق نوع من الوسائل الرائدة، التي تستطيع من خلالها المنظمة تنفيذ استراتيجياتها، وفي بعض الأحيان يسهم هذا التجدد الحيوي للمنظمة في إعادة بناء التفاصيل الأساسية ككل.

5. إعادة بناء نموذج الريادة:

تستطيع المنظمة المتفاعلة من خلاله أن تقوم بتصميم النماذج الأساسية لأعمالها، وذلك بهدف تحسين كفاءتها عملياتها، والعمل على تمييزها عن منافسيها، وذلك من خلال وسائل تقييم بيئة الخدمة.

6.2.2 أنواع الريادة الاستراتيجية

إنَّ الاستراتيجية هي اتجاه وهدف المنظمة طويل المدى سعياً لتحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئية لتلبي رغبات وتوقعات أصحاب المصالح، وإنَّ استراتيجية الريادة تركز على الريادة من حيث أهدافها وخصائصها ودعائمها المختلفة التي يجب أن يراعيها الريادي على المدى البعيد ويراعي أيضاً الموارد والتغيرات البيئية المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهناك نشاطات داعمة تستخدم في استراتيجيات الريادة كما تشير إليها (عطوف، 2016):

- اختيار الكوادر البشرية المؤهلة للتعيين وذات الكفاءة العالية.
- تبني الأفكار الابداعية وامتلاك روح المخاطرة، والتمكن من اتخاذ قرار الابتكار.
- استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الادارية المختلفة في المنظمة.
- توفير الرؤية الريادية وتبني الأفكار الابداعية من قبل الادارات العليا، وغرس الثقافة.
- تبني مواكبة التغير وقبول المخاطر واكتساب المعارف والخبرات والتعلم.

حيث تتمثل الاستراتيجيات الريادية كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (5.2): أنواع الريادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة

1. استراتيجية المبادرة

إنَّ إثراء البيئة التي تحيط بالمبادرين وأشباع احتياجاتهم واستثمار الفرص باستخدام كافة الموارد المتاحة في المجتمع هو التحدي الحقيقي الذي يواجههم لتحقيق رؤية متكاملة لتعزيز مفهوم العمل الحر لدى أفراد المجتمع، والتخطيط لابتكار نماذج مشروعات جديدة، ومن هنا جاءت أهمية المبادرة للقيام بالأعمال الرائدة، ومحاولة تحقيق الأفكار وجعلها ترى النور، وبهذا فإن تبني روح المبادرة يوتر بشكل كبير وفعال في التوصل إلى أفكار رائدة يمكن أن تضيف قيمة تنافسية للمنظمة (اللوزي، 2016)

وتعمل استراتيجية المبادرة على تشكيل وتنمية الأشياء ومنحها قيمة إضافية، حيث تبدأ من إنشاء أو إدراك للفرصة ومن ثم السعي لتحقيقها (النفيعي، 2015).

كما وتقدم المنظمات الريادية فهماً عميقاً للتسويق إلى الفرص التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، فهم يرون أن الفرص ضمن منتج أو سوق أو مجال تكنولوجي، لذلك فهم يحاولون من استغلال الفرص النموذجية أولاً، وتحاول المنظمات الأخرى أن تتبع المنظمة

الأولى وهي إشارة للمنافسين المحتملين، لذلك تهدف فكرة بيئة إعداد المبادرين إلى غرس روح المبادرة لدى الشباب الناشئ في حقل الأعمال، وتعميق مفهوم العمل الحر بينهم وتحفيزهم على إنشاء وتنظيم المشروعات، وترويج ثقافة التفكير التجاري الصحيح وتنمية المهارات والاستفادة من مصادر المعلومات المتنوعة في البحث والاستكشاف عن الفرص الواعدة (فتحي، والمختار، 2014).

وتجسد المبادرة روح الريادة الاستراتيجية، والتي تشجع كل جزء من أجزاء المنظمة على البحث وإيجاد الفرص الجديدة للعمل، وتوليد دوافع قوية لدى العاملين على الابداع وتحمل المخاطر، وتقع المسؤولية هنا على إدارة المنظمة من خلال تقديم البرامج السائدة والتدريب والمبادرات التي تعزز من المناخ الريادي، حيث إن أغلب المبادرات والأفكار تنبع من أدنى المستويات التنظيمية إلى أعلى المستويات التنظيمية في المنظمة، كما أن المبادرة بتبني إدارة المنظمة للأفكار الجديدة أو البحث عنها بطريقة منظمة يعطي التشجيع لهذه المبادرات، ويتطلب الدفاع الوقائي والمبادرة للهجوم السريع قبل أن يتحرك المنافسون ضد المنظمة (الفتلاوي، والشمري، 2022).

2. استراتيجية تحمل المخاطر

تقوم المنظمات الرائدة بتحمل للمخاطر سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، وهناك طريق واحدة يتم اعتمادها وتعمل بنجاح من أجل إدارة هذه المخاطر، وهي العمل بالتحالف مع الأطراف الأخرى لأن هذه المنظمات تعتقد أن بإمكانهم معاً أن يقدموا القدرات المكملة للبعض والمساعدة في تحويل المخاطر إلى أطراف أخرى (عرقاوي، وآخرون، 2020)، وتسعى منظمات الأعمال إلى تقليل المخاطر التي تتعرض لها إلى الحد الأدنى، ولكن إذا كان سلوكها محكوماً أو موجهاً بمحاولة تجاوزها أو التهرب منها فقد تنتهي إلى اختيار أكبر المخاطر وأقلها معقولة وقبولاً، وهو خطر عدم القيام بشيء فهناك سبب جيد يسوغ عدم القيام بأي عمل إذا أرادت المنظمة، والأعمال التي تقوم بها المنظمة يجب أن تكون منتقاة ومختارة لزيادة الفرص، حيث يضيف (Hoglund, 2015) أن المنظمات الريادية لها القدرة على قياس المخاطر

بعقلانية، وهي لا تجازف كثيراً لكن الرياديين يفهمون المخاطر من إدراك الابداع التكنولوجي الفكري، والبنية الاقتصادية هي أصلاً عدم تأكد تتطلب العقلانية.

تمثل المخاطرة رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، وهذا يعني العمل بصورة جريئة دون معرفة النتائج، فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة (Kimuli, et.al, 2022).

في السياق نفسه يمكن الإشارة إلى عدم وجود حدود معينة لسلوك المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشروعات الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الريادي عامل، وكلما زادت المخاطرة يصبح ريادياً، وأن تبني المخاطرة يكون ذات علاقة باتخاذ القرارات ومبنياً على مبدأ المخاطرة (حسين، 2015).

تُعد المخاطرة مهمة جداً وتُعد مقياساً لأداء المنظمة، حيث كلما زادت المخاطرة زاد العائد وكلما انخفضت المخاطرة قل العائد، أي بمعنى أن الريادة تتعلق بالمخاطرة بشكل وثيق مع الأخذ بنظر الاعتبار حالات عدم التأكد والغموض في عالم الأعمال، وتعرف بأنها رغبة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، وهذا يعني العمل بجراءة بدون معرفة النتائج، فالمنظمة ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة، حتى وإن تطلب ذلك التخلي عن الطرق أو الخدمات الموجودة، لأجل الحصول على أداء عالي، وتقديم خدمات جديدة في أسواق جديدة، الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة (الفتلاوي، والشمري، 2022).

كما أنّ المنظمات تتبنى المخاطرة كونها عملية دقيقة من أجل وضع الرؤى المستقبلية للحصول على الفرص الجديدة، التي تحقق أهدافها والتي تمكنها من المغامرة الشديدة في بيئة العمل المناسبة، حيث توجد ثلاث أنواع من المخاطر التي تواجهها المنظمات الريادية وهي (السلطاني، وآخرون، 2018):

– مخاطرة العمل: وتعني المغامرة من غير معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم يتم استخدامها من قبل.

- المخاطرة المالية: وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو والمنافسة في الأسواق.
- المخاطرة الشخصية: وتشير إلى تبني المخاطر التي يتبناها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم.

3. استراتيجية استثمار الفرص

يمثل استثمار الفرص كيفية خلق الفرصة واكتشافها وتطويرها، وتقييم للإمكانات التي يجب أن تستند على نوع العلاقة الاستراتيجية لهذه الإمكانيات، والاستفادة منها بالاعتماد على كل من الدوافع الاستراتيجية وغير الاستراتيجية (عرقاوي، وآخرون، 2020) فتبدأ عمليات المنظمات الريادية بالقدرة على خدمة الحاجات غير مشبعة واستحواذ الفرص الناشئة قبل المنافسين، فالإبداع والابتكار هم أدواتان حاسمتان، تساعدان المنظمات الريادية إلى الالتفات للفرص والحقائق التي تركز على ابتكار صنف جديد من المنتجات أو الخدمات التي تقصد قيادة الزبون من خلال الابتكار (شبات، والمصري، 2020)، كما وتوجد حلقة من المداخل الادارية تتراوح ما بين التأكيد على السعي وراء الفرص بغض النظر عن الموارد المتاحة حالياً (السلوك الأكثر ريادياً) إلى التركيز على الاستثمار الأمثل للموارد المتوافرة (السلوك الأكثر إدارياً) وتُعد عملية التميز وملاحقة الفرص من أساسيات الريادة وجوهرها (اللوزي، 2016)، وتمثل الفرص موضوعات غير ملحوظة، والتي هي موارد محتملة الربح الثابت، إذ تبرز هذه الموارد من حاجات السوق غير المشبعة واستغلالها على تميز الريادة، وتميل وفرة الفرص إلى الارتباط بالعلاقة المتبادلة مع نسب التغير البيئي مشيرة إلى حاجة الرياديين إلى الانخراط بمستويات أكثر من البحث والاكتشاف (Kimuli, et.al, 2022).

إنَّ الاستباقية تمثل استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام، والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة، كما تضمن التركيز على المستقبل من خلال خلق الأفكار، وتوقع

المشكلات ومحاولة منع حدوثها والمحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة.

كما يرتبط استثمار الفرص بالريادة فهي تؤكد على سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها، لذلك يعتبر مفهوم الاستباقية يطلق على الحد الذي تحاول فيه المنظمة قيادة المنافسين بدلاً من السير خلفهم في مناطق العمل الرئيسية، مثل إنتاج منتجات أو خدمات جديدة أو تبني تكنولوجيا جديدة أو تقنيات إدارية جديدة (السلطاني، وآخرون، 2018).

4. استراتيجية الابداع

يشير الإبداع إلى تبني فكرة أو سلوك جديد في مجال عمل المنظمة وبيئتها، وتُعد المنظمة الأولى التي تطرح خدمة جديدة بأنها مبدعة، حيث إن السلوك الإبداعي يتحول إلى الإبداع الفعلي متى ما توفرت الميزات الخارجية، التأثيرات الخارجية، التأثيرات الاجتماعية، ويظهر الناتج الإبداعي للمنظمة من اثاره السلوك الإبداعي لها بفعل التأثيرات المقترنة من البيئة الخارجية (الفتلاوي، والشمري، 2022).

ويُعد الإبداع ظاهرة قديمة الجذور حديثة الاهتمام فمنذ بدء الخليقة والإنسان يبذل ويبتكر في مختلف المجالات، وقد ازداد الاهتمام بالإبداع في جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطها فالإبداع تحتاجه جميع المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية، وأن أفضل المنظمات هي تلك التي تملك القدرة على الإبداع، وأفضل المدراء وقادة العمل هم أولئك الذين يستطيعون توفير المناخ التنظيمي الملائم لمساعدة أعضاء المنظمة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل (أبو جويل، 2018)،

ويعرف الإبداع على أنه الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التميز في المنتجات والخدمات الجديدة، واقتحام الأسواق بدرجة من الثقة العالية، حيث إن الإبداع هو الوظيفة المحددة للريادة سواء كان في منظمة عامة أو مشروع جديد يقدمه فرد معين، والإبداع يوفر موارد جديدة منتجة للثروة أو البقاء على الموارد الحالية، مع تحسين

إمكانياتها الإنتاجية، والإبداع أيضاً ينظر له على أنه هو المخرجات الرئيسية للمنظمات التي تبحث عن الريادة، وهو غالباً ما يكون مصدر النجاح التنافسي (السلطاني، وآخرون، 2018).

ويرى البعض بأن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، ويحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كماً ونوعاً وخفض في التكاليف، وهنا يبرز مفهوم الإبداع باتجاهين: الأول يهتم بتطوير الفكرة المبدعة وبلورتها، أما الثاني يتعلق بطريقة تنفيذ الفكرة وتحويلها لأشياء نافعة وحتى يكون الإبداع فعالاً يجب أن يعتمد على الأسس التالية (عطوف، 2016):

- البدء بتحليل الأولويات اللازمة للتطوير.
- تشجيع المبادرات الفردية لمزاولة الأعمال والمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية الواعدة.
- نشر الوعي الإبداعي وتبسيط الضوء على شريحة الموهوبين.
- تبادل الأفكار والخبرات المتعلقة بإبراز قدرات الموهوبين وتنمية إمكانياتهم.

ويُعد الإبداع أحد العناصر الأساسية والحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات، فهو يشكل دافعاً وحافراً لدى الأفراد، كما أن الإبداع يحتل مكانة أساسية مستقبلاً لجميع الأفراد، لأنه يجعلهم في منافسة دائمة من أجل خلق أفكار جديدة، وكذلك خلق المفاهيم التي تعطي ميزة أساسية للمنافسة والنجاح في سوق العمل، فالإبداع يُعد الطريقة التي ينظر بها إلى الأشياء أو الموضوعات من زوايا مختلفة ومتنوعة، حيث يفصل بين ما يدور في الذهن، وبين التفكير الهادف الذي هو المحور الأساسي للإبداع (اللوزي، 2016).

وبالتالي فإن الإبداع هو قدرة الأفراد على ما لا يراه الآخرون، والتفكير بطريقة مختلفة والقدرة على توليد أفكار جديدة ومفاهيم جديدة تساعد الفرد أو المنظمة على التطوير والتجديد، بعيداً عما هو مألوف (شابط، 2020).

7.2.2 تحديات الريادة الاستراتيجية

أسهم ظهور الريادة الاستراتيجية بتعزيز مستوى الاهتمام من قبل الممارسين والأكاديميين في العقود الأخيرة. وبرغم ذلك لا يزال هناك مجال واسع للباحثين للمساهمة في تحديد الريادة الاستراتيجية بشكل صحيح، وفهم كيفية تحقيقها في المنظمات، وما البيئات الداخلية والخارجية المعيقة أو المناسبة لنجاحها في تحقيق أهدافها (Mazzei, 2018).

وتتمثل تحديات الريادة الاستراتيجية في عدم وجود الموجه الريادي والقودة القادرة على توجيه المنظمة نحو الاستباقية من خلال اقتناص الفرص واستغلالها، وأيضاً الصلاحيات والسلطة الكافية للمؤوسين للتوجه نحو الأفكار الإبداعية والريادية والعمل على توظيفها، وكذلك المعوقات الاقتصادية التي تواجه المنظمات وتقف عائق أمام التوجه للريادة الاستراتيجية وتعطيل الأفكار التي تدفعها نحو التطور والتقدم وتحقيق التميز، حيث تواجه الريادة الاستراتيجية في المنظمات مجموعة من التحديات على النحو التالي.

جدول (5.2): تحديات الريادة الاستراتيجية

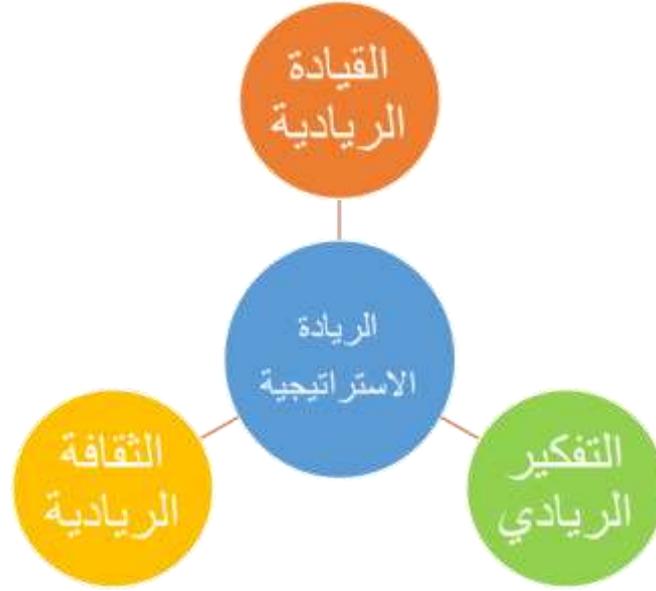
م.	التحديات	البيان
1.	كفاية المعرفة والمهارة	إن استغلال عملية المعرفة والمهارات الريادية هي عملية ليست بالبسيطة، وإنما تحتاج إلى مهارات وقدرات من خلال التعلم الرسمي وغير الرسمي، ولا ذلك تطوير ريادة الأفراد والتطوير الذاتي للموظفين فقط، بل أيضاً تزويدهم بالاتجاهات والمهارات والابتكار والإبداع والمرونة اللازمة للتعامل مع مختلف المواقف في بيئة العمل.
2.	بيئة التمكين	يقصد بها عدم وجود بيئة تشجيعية لتبني الريادة الاستراتيجية؛ إذ يُعد عدم الاستعداد للمجازفة من التحديات التي تحول دون نجاح المنظمة، والخوف من الفشل والاحراج يمنع الأفراد من اكتشاف الأفكار والمغامرة في ميدان العمل، تدني مستوى استقرار الموظف، وضعف البيئة الآمنة والمحفزة.
3.	المستويات الاقتصادية والمالية	هي تلك التحديات التي تواجه المنظمة في الحصول على ميزانية لنشر الأفكار والمشاريع المهمة وقدرتها في توفير الأموال اللازمة لتمويل تلك الأفكار والمشاريع، مما يشكل ذلك عائقاً في مواكبة التطورات الحديثة

م.	التحديات	البيان
4.	النمط التنظيمي	إنشاء بيئة عمل داعمة للريادة الاستراتيجية يتطلب توفير مجموعة واسعة من السياسات الداعمة يتعلق بالسياسة والمتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية، ولكن في بعض الأحيان يكون من الصعب وضع مجموعة متنوعة من الإجراءات والمتطلبات للمنظمات الريادية المحتملة، وقد توضع إجراءات من شأنها أن تؤدي إلى عدم ظهور المنظمات الريادية.
5.	شبكات العمل	أي عمل يحتاج لشبكة من العلاقات، فهي محرك رئيس لأي نشاط، مثلما يحتاج إلى الأفكار الإبداعية التي تُعد روح العمل وتحفظ استمراريته، وفي هذه الحالة نحتاج لوجود شبكات الأعمال لتحقيق ذلك، إلا أنه في الواقع من الصعب إيجاد منظمات ساعية نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية.
6.	النمط القيادي	وجود النمط القيادية الذي يعزز من مبدأ القدوة بحيث يتمثل في مجموعة أفراد يحصل الآخرين من خلال اتجاهاتهم وسلوكهم وقدرتهم على العمل والمصادقية على الخبرة، وكسب مسار للقيمة، وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (Hoskisson, et.al, 2014)

8.2.2 أبعاد الريادة الاستراتيجية

من خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة كما يوضحها جدول (2.1)، ونظراً لطبيعة الدراسة الحالية المطبقة على المنظمات الأهلية، فإن الباحثة اعتمدت ثلاثة أبعاد للريادة الاستراتيجية كما يوضحها الشكل التالي.



شكل (6.2): أبعاد الريادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة

أولاً: القيادة الريادية

تشير القيادة الريادية إلى القيادة القادرة على رؤية الأشياء بشكل مختلف، وإضافة الخدمات والنظم والأفكار ذات القيمة والتي تتجه نحو تبني التطوير المستمر (شبات، والمصري، 2020)

وذلك من خلال التأثير والتوجيه لأداء فريق العمل نحو تحقيق أكبر قدر من الإنجاز للخطط المرسومة والتي تنطوي على تحديد واستغلال الفرص الريادية، والقيادة الريادية هي أسلوب قيادي يؤثر على الموظفين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تحديد الفرص واستغلالها (المنسي، وآخرون، 2021).

والقيادة الريادية لا تعتمد فقط على السلطة والتسلسل الهرمي كما في القيادة التقليدية، بل تستند على المهارات الفردية أيضاً، مثل تحقيق الأهداف بطريقة مبتكرة وجمع الموارد المطلوبة بشكل دقيق، وإدراك الفرص وتقييمها من خلال تدفق المعلومات، حيث تمتلك هذه القيادة رؤية واضحة تقود إلى الأداء المتميز وخلق الابتكارات، ومن خلال اتخاذ المخاطرة والمبادرة تهدف القيادة الريادية إلى خلق الابتكارات. والقيادات الريادية قادرة على العمل في أي

منظمة وفي أي مهمة، من خلال قيادة الأفراد والفرق الريادية وإدارة الموارد بشكل فعال (Mazzei, 2018).

ثانياً: التفكير الريادي

يُعد التفكير الريادي منظوراً يتجه باتجاه التطور والنمو للمنظمة بصورة تتسم بالاستمرارية والتجديد، وحتى في ظروف عدم التأكد بوسع الأفراد ذوي العقل الريادي تشخيص واستغلال الفرص لكونهم يمتلكون القدرات المعرفية، حيث أنّ التفكير وفق المنظور الريادي يُعد ظاهرة فردية وجماعية، أي أن التفكير الريادي مهم لأصحاب المشاريع الفردية وكذلك للمديرين والعاملين في المنظمات القائمة على التفكير والذكاء والعمل بروح المبادرة (Kimuli, et.al, 2022).

كذلك فإنّ التفكير الريادي هو طريقة التفكير أو القدرة على الحصول على الفرص الريادية في وسط غير مستقر أو حالات عدم التأكد (Mazzei, 2018).

ثالثاً: الثقافة الريادية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن نظام القيم المشترك والتي تشكل الاستعدادات الهيكلية للمنظمة وأعضائها وإجراءات إنتاج المعايير السلوكية، إضافة إلى طريقة العمل في المنظمة التي تصيغ الهيكل التنظيمي؛ وتتضمن تحمل المخاطرة، وتعزيز السلوك الريادي، وتركز على الفرص والتهديدات، والقوة والضعف (Kimuli, et.al, 2022).

وهي البيئة التي يتم فيها توقع الأفكار الجديدة والابتكارية، وتعزيز التوجه نحو التعلم والاهتمام بالخدمات المقدمة وتحسين مستوى عمليات المنظمة (Wong, et.al, 2020).

ووجود الثقافة الريادية في المنظمة أمراً بالغ الأهمية، حيث تسهم في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية (Hitt, Wright, 2017).

والثقافة الريادية ذات أهمية كبيرة للمنظمة، فهي بوابة النجاح التنظيمي من خلال ما تمتلكه من قدرات على إنتاج أفكار إبداعية تحافظ على تقدم وتطور المنظمة، ولها أثر كبير في تنمية الإبداع والابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية (إبراهيم، وعبد اللاه، 2022).

9.2.2 العلاقة بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية

ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعلاقة ايجابية مع الريادة الاستراتيجية، إضافة إلى ذلك فإن ممارسة المنظمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الريادة الاستراتيجية (ولي، وحمد، 2021).

يؤدي التدريب الأخضر دوراً رئيسياً في تحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي على الأمد البعيد للمنظمة، حيث يشير الأدب الإداري إلى وجود علاقة مهمة وإيجابية بين التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي المستدام (حسن، 2021).

حيث تُعد نظرية التحفيز نموذجاً مهماً في إدارة الموارد البشرية الخضراء، لأنها تشرح بوضوح تأثير أنظمة الموارد البشرية على أداء سلوك الموظفين على المستوى التنظيمي (Tomas, 2018)، لذلك تبرز العلاقة الإيجابية بين تحفيز معرفة الموظفين وموقفهم تجاه القضايا البيئية المختلفة والأداء التنظيمي (Rothaermel, 2017).

ويمكن للمنظمات تعزيز اكتساب المهارات وبالتالي تحفيز الموظفين على تحسين مستويات المرونة التنظيمية، وبالتالي تحقيقها للريادة الاستراتيجية (Yafi , et.al, 2021).

ومن أهم الممارسات الخضراء في مجال التدريب: (تدريب العاملين على إجراء التحليل الأخضر لمكان العمل، وتطبيق التعاقب الوظيفي لتدريب الأخضر للمديرين في المستقبل، وتوفير التدريب عن جوانب الإدارة البيئية للسلامة، وكفاءة الطاقة، وإعادة التدوير، وتنمية المهارات الشخصية الخضراء (الغرابلي، وآخرون، 2021).

وبالتالي فإنَّ الموظف عندما يلتزم بإجراءات وممارسات المنظمة نحو الاستدامة البيئية، سينعكس ذلك على مواقفه وسلوكه، بالإضافة إلى اهتمامه المستمر بمتابعة القيمة الخضراء للمنظمة، وعليه فإنَّ التدريب الأخضر له تأثير إيجابي كبير على الوعي البيئي، باعتباره مؤشراً لتحقيق الاستدامة البيئية (Okikiola , et.al, 2021).

المبحث الثالث: المنظمات الأهلية

تمهيد

تعتبر المنظمات الأهلية أحد أهم الأشكال التي نشأت في إطار غير ربحي لتقديم خدمات تكاملية بجانب القطاع الحكومي، فهي شريك أساسي في عملية النهوض المجتمعي وتحقيق التنمية المستدامة، إذ تعمل هذه المنظمات بشكل مستقل عن إدارة الدولة وبصورة تطوعية تعمل على الدفاع عن حقوق الفئات المهمشة بشكل رئيس، وتقدم هذه المنظمات خدمات متنوعة حسب اختصاص المنظمة وفقاً لنظامها الأساسي والأهداف التي أنشئت من أجلها، فمنها منظمات اجتماعية وأخرى ثقافية أو اقتصادية أو غيرها من الأشكال.

1.3.2 مفهوم المنظمات الأهلية

يعرف البنك الدولي المنظمات غير الحكومية (NGOS) أو ما تعرف بالمنظمات الأهلية على أنها منظمات خاصة تقوم بالإغاثة، أو رعاية مصالح الفقراء، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو تلك التي تعمل في مجالات تنمية المجتمع. وفي هذا السياق قسم البنك الدولي المنظمات غير الحكومية في مجال التنمية الى ثلاث فرق:

- منظمات محلية (CBOs) وهي منظمات غير حكومية تخدم شريحة صغيرة من الناس في منطقة جغرافية محددة.
- منظمات وطنية: وهي منظمات غير حكومية تعمل على مستوى الدولة.
- منظمات عالمية: وهي منظمات غير حكومية عادة ما توجد في الدول الكبرى وتقوم بعمليات في دولة نامية أو أكثر (Word Bank, 2001).

كما وتعرف الأمم المتحدة المنظمات الأهلية بأنها منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها التوجهات الإنمائية، كما يتحدد عملها في ميادين المشاريع الإنمائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وكذلك تهتم بثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية للأفراد (الأمم المتحدة، 2023).

هذا وتشير المادة (1) من قانون الفلسطيني لعام (2000) بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الحق في ممارسة النشاط الاجتماعي والثقافي والمهني والعلمي بحرية بما في ذلك الحق في تشكيل وتسيير الجمعيات والهيئات الأهلية، وفقاً للمادة (6) المتعلقة بمتابعة الجمعيات والهيئات تتولى الوزارة المختصة مسؤولية متابعة عمل الجمعيات والهيئات وفقاً لأحكام القانون وللوزارة متابعة نشاط أية جمعية أو هيئة بموجب قرار خطي مسبب صادر عن الوزير المختص في كل حالة، للثبوت من أن أموالها صرفت في سبيل الغرض الذي خصصت من أجله ووفقاً لأحكام هذا القانون ونظام الجمعية أو الهيئة وعلى الجمعية أو الهيئة تمكين الوزارة من تنفيذ هذا القرار للثبوت من أنها تقوم بأعمالها وفق أحكام القانون ونظامها الأساسي.

كما وتُعد المنظمات الأهلية شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع، تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي، بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (هيئة شؤون المنظمات الأهلية، 2023).

2.3.2 أهداف المنظمات الأهلية

إن المنظمات الأهلية الفلسطينية تشكلت في زمن الحكم العثماني، حيث تُعد جمعية الآداب والعلوم أول منظمة أهلية فلسطينية تأسست في عام 1874م، ويأتي ذلك عندما تم إقرار قانون الجمعيات العثمانية، والذي بموجب لازلته تسجل كثير من الجمعيات في مدينة القدس، ومناطق 48 (أمان، 2016).

أدت المنظمات الأهلية دوراً مهماً في مراحل تأسيس الهوية الفلسطينية، سواء ما قبل النكبة، أو بعدها، ومروراً بالمحطات التاريخية الكبيرة التي سبقت تأسيس السلطة الفلسطينية، وإضافة لعملها الاغاثي، كان لها دوراً في العمل السياسي وبما يتعلق بقضايا اللاجئين، والأسرى، والمجالات الحياتية المختلفة (النباهين، 2015).

حيث كان للمنظمات الأهلية رافداً مهماً للتأثير في الثقافة الفلسطينية، ورفع الوعي، وتقديم المساعدة بمختلف أنواعها للشرائح المختلفة في المجتمع، كما وجدت المنظمات الأهلية لتقديم

الخدمات، وتكون ركيزة أساسية من ركائز حماية المجتمع، وتعزيز صموده في الدفاع عن قضيته (عساف، 2018).

يعتبر دور المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية أساسي وفعل في عملية تحسين جودة الحياة، حيث يعتبر دور المنظمات الأهلية دوراً مكماً للقطاع الحكومي، في ظل عدم وجود مقومات الدولة المستقلة، وبالتالي تهدف المنظمات الأهلية إلى تقديم البرامج التنموية والإغاثية التي تسهم في تخفيف معاناة المجتمع الفلسطيني، على الرغم من التحديات الكبيرة التي تواجه عمل المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (أمان، 2016).

كما وتهدف المنظمات الأهلية إلى توفير الاحتياجات الأساسية للمواطنين، خاصة في ظل الأزمات، وفي السياق نفسه تسهم المنظمات الأهلية وعبر برامجها المختلفة في تعزيز التحول الديمقراطي وتعزيز المشاركة بين فئات المجتمع (القدرة، 2018).

إن المنظمات الأهلية وجدت لكي تغطي خدمات يحتاجها المواطنون، والتي وجدت المنظمة لأجلها، ويمكن ذكر أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها كما يشير إليها (الحسني، 2016)، (نصر، 2019) على النحو التالي:

1. توفير دعم لمشاريع صغيرة تدعم الشباب والعائلات.
2. تقديم الخدمات للمجالات التخصصية من صحة وزراعة ومراة.
3. إقامة منظمات لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة وتأهيلهم.
4. إنشاء المنظمات التعليمية والتربوية.
5. توفير الكفالات والرعاية للأطفال الأيتام.
6. مساعدة الأسر المحتاجة في توفير الاحتياجات الأساسية.
7. ترميم المنازل للأسر المتعففة، وتوفير أماكن للسكن.
8. الاهتمام بالجوانب الفنية والمواهب.

3.3.2 خصائص المنظمات الأهلية

تُعد المنظمات الأهلية منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، من خلال المشاريع الإنمائية والإغاثية وإعادة التأهيل، وتهتم بالمجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية (بسيسو، 2022)، فهي منظمات مستقلة تركز على القضايا الثقافية والبيئية والتعليمية والاجتماعية والإغاثية، لذلك فهي منظمات لا تهدف إلى تحقيق أرباح مادية (Coppola, 2015)، والمنظمات الأهلية هي منظمات تسعى لتحقيق أهداف غير شخصية، وتعتمد غالباً على المنح والهبات في تمويلها، وعلى المتطوعين في تنفيذ نشاطاتها في مجالات متعددة، بما يخدم المصالح العامة للمجتمع (أبو عوض، 2019).

وتعتبر المنظمات الأهلية جزءاً أساسياً من القطاع غير الحكومي في فلسطين، حيث تتشابه خصائصها مع خصائص هذا القطاع والتي تعكس طبيعة أنشطتها، وبرامجها كما أشار إليها (بسيسو، 2022) كما يلي:

- عبارة عن مجتمعات مستقلة إلى حد كبير عن إشراف الدولة المباشر، وبالتالي، فإن أهم خصائصها الاستقلالية، والتنظيم التلقائي، وروح المبادرة الفردية والجماعية، والعمل التطوعي، والحماسة من أجل خدمة الآخرين، والدفاع عن الفئات المهمشة.
- تتجسد في منظمات تطوعية اجتماعية واقتصادية وثقافية وحقوقية متعددة، وتشكل في مجموعها القاعدة الأساسية التي تركز عليها مشروعات الدولة، ووسيلة المحاسبة من جهة أخرى، بمعنى أن تتبع أنظمة محاسبة.
- لا تهدف للربح، وهي عامل مساعد في تحقيق التقارب المطلوب بين طبقات المجتمع، وتدافع عن حقوق الأقليات، وتسعى لحماية العمال والموظفين.
- احترام النظام والقانون القائم في حال قيام مجتمع مدني حقيقي يقابله وجود دولة قادرة على حماية الحقوق التي يقرها الدستور بالنسبة للجماعات والأفراد.
- التغيير والتنافس بالوسائل السلمية يجب أن يظل المجتمع ملتزماً بالوسائل والقنوات السلمية في ممارسة نشاطه كالتعبير عن الرأي، والمطالبة بالتغيير، والاشتراك الفعلي في عملية

التغيير .

– الشعور بالانتماء والمواطنة تُعد من أهم العناصر لتحقيق الترابط والتماسك، ليشعر الأفراد بأنهم قادرون على الدفاع عن هويتهم المشتركة وحمايتها مقابل التزامهم بأداء واجباتهم. وفي السياق نفسه يضيف موسى (2017) بأن المنظمات الأهلية تتمتع بمجموعة من الخصائص، من أبرزها ما يلي:

- منظمات مرنة، تمتلك حرية في تكوين أقسامها وموظفيها تحت الإطار العام للقانون.
- القرب من المواطنين والتعرف على احتياجاتهم، حيث تمتاز بقدرتها على استشعار الاحتياجات الحقيقية للمواطنين.
- هيكل تنظيمي يتسم بالبساطة.
- تنظيم إداري هرمي، تتكون من مجالس إدارية وتنفيذية.
- دعم وتطوير بعض القطاعات المهمة للمجتمع.

4.3.2 مقومات نجاح المنظمات الأهلية

تسعى المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية لتحقيق النجاح والتفوق في مجال عملها، لذلك لا بُدَّ توفر مجموعة من المتطلبات والتي تعتبر مقومات لنجاحها وتمييزها.

ولعل من أبرز هذه المقومات ما يشير إليها (أبو عوض، 2019):

- القيادة: كفاءة القائد ومهارته عنصر أساسي في نجاح أي منظمة.
- المجتمع: مدى تقبل المجتمع للمنظمة وتعاونه معها.
- الحكومة: طبيعة العلاقة بينها وبين الحكومة ودرجة المساندة والحرية التي تمنحها لها الحكومة
- فريق العمل: اختيار فريق العمل من أصحاب الكفاءات، وتنمية قدراتهم، والعمل بروح الفريق.
- التمويل: تؤدي دوراً أساسياً في تنفيذ ونجاح المشاريع والأنشطة التي تنفذها المنظمات.

5.3.2 معيقات عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية

تفرض طبيعة عمل المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية واقعاً مختلفاً نتيجة وجود الاحتلال الإسرائيلي، والتي يحتم عليها أن تكون ضمن المنظومة التي تسعى جاهدة إلى العمل المشترك مع المنظمات الأممية والدولية لتواكب كل المتطلبات الخاصة بالعمل الإنساني في ظل الطوارئ والأزمات، حيث تسعى إلى تطوير عملها وفق المعايير الدولية بهدف تحسين الأداء، وضمان جودة الخدمة المقدمة للمجتمع الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية (النباهين، 2015).

وبالتالي فإنّ المنظمات الأهلية تواجه كثيراً من التحديات والعقبات التي فرضت عليها بواقع وجود الاحتلال الإسرائيلي، وبعض الإجراءات المالية المفروضة على المنظمات الأهلية، حيث يمكننا الإشارة إلى جملة من هذه التحديات كما تناولها (القدرة، 2018) على النحو التالي:

- جلب التمويل للمنظمة يُعد أكبر عائق تمر به المنظمات، حيث إن العجز في جلب التمويل تحد المنظمة من تحقيق أهدافها، والمهام المطلوبة منها، وتدني مستوياته خلال السنوات الماضية، حيث تعتبر الأزمة المالية من أهم التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية.
- القيود المفروضة سواء المالية أو السفر أو الترخيص والاعتماد أو توفير المستلزمات من المعابر.
- قلة الاهتمام بالتنسيق بين المنظمات غير الحكومية والمنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، والذي يقلل من خدمة الجودة المقدمة والازدواجية في العمل.
- ربط الممولين الخارجيين في بعض الأحيان تمويلهم للمنظمة بأهداف لا تتفق مع حاجات المجتمع، ولا أهداف المنظمة.

وقد لخصت عملية المسح البيئي للإطار الاستراتيجي لتطوير قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية (2013-2017)، مجموعة من المعوقات والتي يجب أن يقوم قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية بمواجهتها، والتعامل معها في السنوات المقبلة (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2020)

-قضايا الحوكمة والاستدامة

-نقص في وحدة القطاع الأهلي.

- التأثير الضعيف للمنظمات على السياسة، وعلى التنمية الاقتصادية.

- تهميش المنظمات الأهلية في القدس.

- التأثير المتزايد للاحتلال على واقع المنظمات.

- الانقسام السياسي الداخلي وغياب نظام سياسي فعال .

-تغيرات في الأنماط الاجتماعية بالمجتمع الفلسطيني.

-الأزمة المالية المحلية والعالمية .

-تأثير متطلبات المانحين والمنافسة القادمة من المؤسسات الأهلية الدولية.

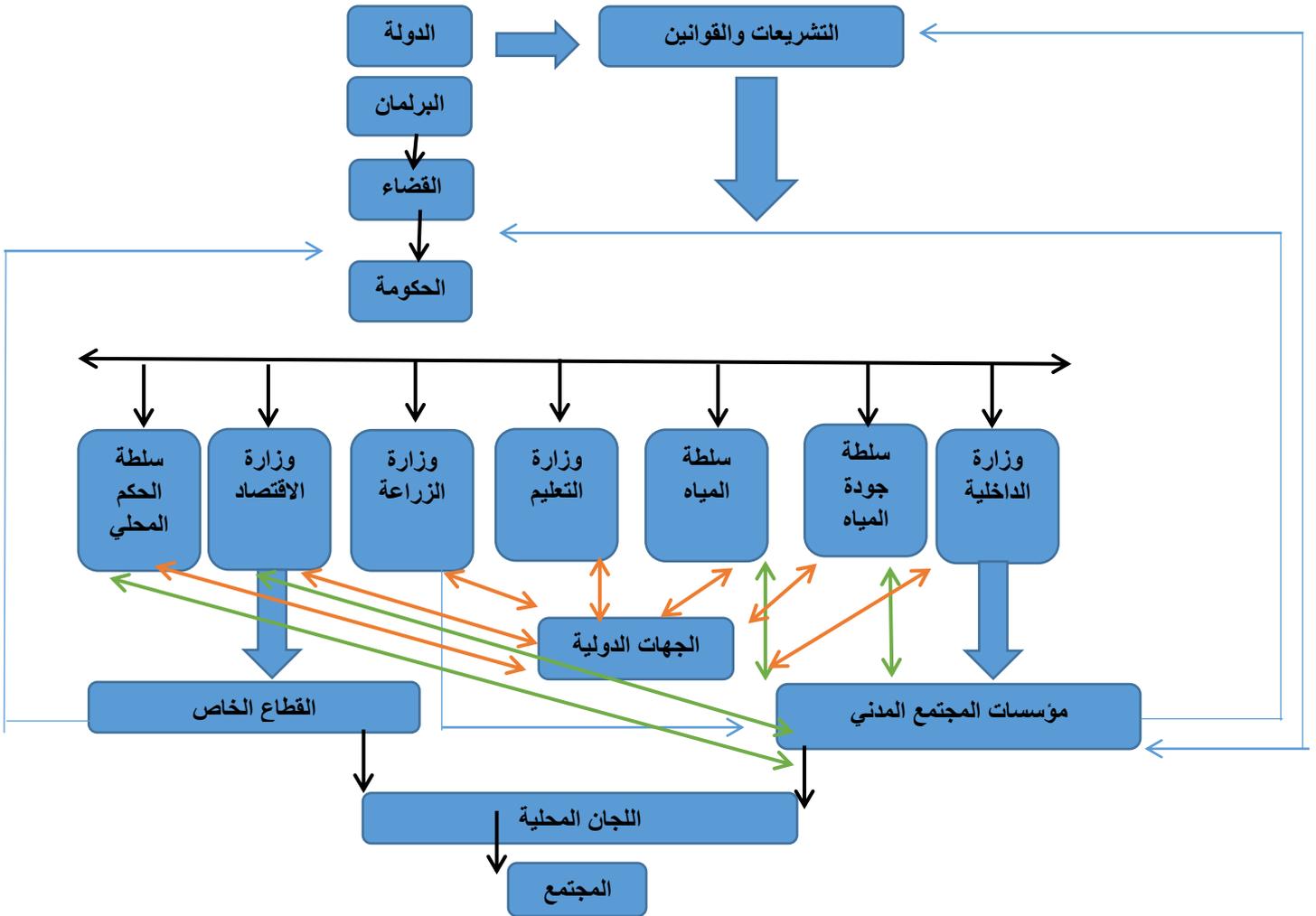
-التراجع في اهتمام المجتمع بالعمل التطوعي.

6.3.2 واقع المنظمات الأهلية

تعتمد المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية على مبدأ الشراكة مع المنظمات الأخرى في العديد من أنشطتها سواء الدولية منها أو المحلية، وتتضمن الشراكة جزء أساسي من رسالة المنظمات الأهلية من أجل تطوير وبناء قدراتها وتنفيذ خططها، إضافة إلى ذلك فقد تأثرت المنظمات الأهلية بالأحداث غير المستقرة التي شهدتها المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والتي فرض عليها التركيز على الجانب الإغاثي على حساب الجانب التنموي، وذلك لسد احتياجات المجتمع الفلسطيني نتيجة الأوضاع غير المستقرة (قميلة، 2019).

وبناء عليه فإن "المجتمع المدني" يعد القطاع الثالث من قطاعات المجتمع، إلى جانب الحكومة وقطاع الأعمال، ويتكون من منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية . إذ تقدر

عدد منظمات المجتمع المدني الفلسطينية بنحو 4616 منظمة، بواقع % 42 في الضفة، و31% في قطاع غزة، و14% خارج فلسطين، و11% في القدس، و2% في الأراضي المحتلة كما وتصنف حوالي 60% على أنها منظمات "قاعدية" أو مساندة ذاتية. حيث تتلقى منظمات المجتمع المدني تمويلا يقدر بمليار و600 مليون دولار سنويا، وتوفر أكثر من 40 ألف فرصة عمل مدفوعة الأجر، ما يسهم إلى حد كبير في سد جزء من فجوة البطالة والتشغيل والتمويل (سكر، والجرادات، 2020).



شكل (7.2): الإطار المؤسسي لعمل المنظمات الأهلية في قطاع غزة

المصدر: (شبكة المنظمات الأهلية، 2023)

احصائية المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية

جدول (7.2): توزيع المنظمات الأهلية حسب المحافظة

م	المحافظة	عدد المنظمات الأهلية
1	محافظة شمال غزة	128
2	محافظة غزة	405
3	محافظة الوسطى	94
4	محافظة خانينوس	113
5	محافظة رفح	85
	المجموع	825

المصدر: (بيانات غير منشورة لوزارة الداخلية الفلسطينية، 2022)

جدول (8.2): توزيع المنظمات الأهلية حسب مجال العمل

عدد المنظمات	القطاع
60	الصحي
30	التعليمي
19	الطفل
31	الشبابي والرياضي
55	المرأة
434	الاجتماعي
33	الأشخاص ذوي الإعاقة
4	الاقتصادي
44	الزراعي
2	الجمعيات النقابية
54	الثقافي
1	المسنين

عدد المنظمات	القطاع
12	حقوق الإنسان
8	البيئي
6	النقل والمواصلات
4	السياحة والآثار
1	الأشغال العامة والإسكان
3	العلاقات الخارجية
9	الديني
3	العمالي
3	الإصلاح وشؤون العشائر
4	الإعلامي
4	الأسرى والمحررين
1	المالي
825	الإجمالي

المصدر: (بيانات غير منشورة لوزارة الداخلية الفلسطينية، 2022)

من النتائج السابقة تلاحظ الباحثة بأن المنظمات الأهلية تتواجد في مختلف الميادين والقطاعات، ومما يدل على ضرورة الاهتمام بها كعنصر فعال في تحقيق التنمية الشاملة، وتحسين المستوى الاجتماعي والاقتصادي الفلسطيني، لذلك ارتأت الباحثة التركيز على جميع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.

الدراسات السابقة

تمهيد

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها، مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقٍ عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف، وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها لموضوع الدراسة المتعلقة بالتدريب الأخضر وأثرها في تحسين الريادة الاستراتيجية، وجاءت في الفترة الزمنية بين 2016 و 2023، وشملت جملة من الأقطار والبلدان، مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر، والدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية، ثم بيان الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

1.4 الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر

أ. الدراسات المحلية:

- دراسة (اشتيوي، 2022) بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق

الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة إلى أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي

لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (334) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر

بنسبة (65.7%) وهي نسبة (قليلة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع

الكهرباء بمحافظة غزة. باستثناء بعدي (التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) فلم يثبت

لهما أثر في مستوى الاستغراق الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات

أفراد العينة تعزى للمتغير (العمر-سنوات الخدمة-المؤهل العلمي) وجود فروق في متغير النوع

الاجتماعي كانت لصالح الذكور.

- دراسة (ازغير، 2019) بعنوان: الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة

جنوب الضفة الغربية.

هدفت الدراسة التعرف إلى الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب

الضفة الغربية والتي تتمثل (الاستراتيجية الخضراء، والموارد البشرية الخضراء، والإنتاجية

الخضراء، وسلسلة التوريد الأخضر، والتسويق الأخضر)، وزيادة الوعي وإثارة الاهتمام والانتباه

لدى قطاع الصناعة الفلسطيني بالإدارة الخضراء وفوائد تطبيقها كاستراتيجية دائمة، ولتحقيق

هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة الشخصية والاستبانة لجمع

البيانات من عينة الدراسة المكونة من (89) مدير.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: توفر الموارد البشرية الخضراء مرتفع في

الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، وذلك بسبب التزام الشركات بتطبيق

اشتراطات الحصول على الشهادات البيئية مثل ISO 14001 والتي تعنى بنظام الإدارة البيئية، والتخلص من الانبعاثات الصادرة عن عملية التصنيع بطريقة سليمة، وتقديم منتجات لا تُضر بالبيئة والمستهلك، وترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وتقليل الفاقد والحد من التلوث حيث تسعى الشركات الصناعية لاستخدام مصادر الطاقة البديلة من أجل تقليل التكلفة والمحافظة على البيئة.

- دراسة (أبو مهادي، 2018) بعنوان: واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الأداء البيئي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الأداء البيئي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (350) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود ضعف في عملية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، إضافة إلى أنّ الضعف واضح في معرفة ووعي الموظفين بالممارسات الخضراء، كذلك فإنّ الجهود الرسمية لتوجيههم فيما يتعلق بكيفية تحسين أدائهم البيئي تعتبر ضعيفة وبحاجة إلى تطوير.

- دراسة (المصري، 2016) بعنوان: تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية: دراسة استكشافية.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف وتقييم مدى تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الشركات الصناعية الفلسطينية من ثلاثة قطاعات صناعية (الصناعات الغذائية والدوائية والكيميائية) في الضفة الغربية، لتحقيق ذلك تم استخدام المسح الاستكشافي المكون من (17) مقابلة و(110) استبانة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية لا تستخدم إلى حد كبير لتشجيع الموظفين على أن يصبحوا أكثر مناصرة للبيئة. من ناحية أخرى، كانت أقل الممارسات المستخدمة هي "المكافأة الخضراء والتعويض". كما هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء البيئي.

ب. الدراسات العربية:

– 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 وإبراز أثرها في تحقيق التميز المؤسسي بصفة عامة، وفي مؤسسة سونالغاز الجزائرية بصفة خاصة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (45) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتحفيز الأخضر، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

– دراسة (عبد الجواد، ويوسف، 2022) بعنوان: برنامج إرشادي مقترح لتنمية الوعي بإدارة المعرفة وعلاقته بالممارسات الخضراء لدى عينة من الموظفين بمؤسسات الأسرة والطفولة.

هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج إرشادي مقترح لتنمية وعي الموظفين بمؤسسات الأسرة والطفولة بإدارة المعرفة وعلاقتها بممارساتهم الخضراء بأبعادها المتعددة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة الشخصية والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (120) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينة البحث في كل من مستوى وعي الموظفين بمؤسسات الأسرة والطفولة بإدارة المعرفة وممارساتهم الخضراء تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي)، كما يوجد تباين دال إحصائياً في كل من وعي الموظفين بمؤسسات الأسرة والطفولة بإدارة المعرفة وممارساتهم الخضراء تبعاً لاختلاف (عدد سنوات الخبرة، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، نوع المؤسسة، المؤهل العلمي)، كما أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين وعي الموظفين بمؤسسات الأسرة والطفولة بإدارة المعرفة بمحاورها المختلفة وممارساتهم الخضراء بأبعادها المتعددة.

– دراسة (الغرابلي، وآخرون، 2021) بعنوان: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر.

هدفت الدراسة إلى توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والابتكار الأخضر لدى الموظفين في المؤسسات الخدمائية وخاصة الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مصر، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (334) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: تُطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مرتفع في هذه الفنادق، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين اتجاهات الموظفين نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الوظيفي والابتكار الأخضر لدى الموظفين بهذه الفنادق.

– دراسة (عماري، 2021) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية الكهرو منزلية الناشطة بولاية سطيف بالجزائر، ولتحقيق هدف الدراسة تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (112) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي، إضافة لوجود أثر ذو دلالة احصائية يبرز مساهمة ادارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي.

- دراسة (الحداد، 2020) بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (91) موظف. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: إدارة الموارد البشرية الخضراء سجلت درجة متوسطة، حيث أن إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال بعد التوظيف الأخضر دون باقي الأبعاد بأنه يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموارد. كما يوجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول مستوى أداء الموارد البشرية، اضاقة لوجود فرق جوهري في مدى توافر ميزة أداء الموارد البشرية حيث توضح النتائج أن موظفي قطاع الاتصالات يتمتعون بميزة الأداء لضرورة البحث والسعي الدائم للتطوير وتحسين الأداء لمواكبة التغيرات ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

ج. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Napathorn, 2022) بعنوان: تنمية المهارات الخضراء عبر الشركات في

السياق المؤسسي لتايلاند.

The development of green skills across firms in the institutional context of Thailand

ساهمت الدراسة من خلال استخدام المقابلات مع مختلف أصحاب المصلحة؛ والزيارات الميدانية للكليات المهنية والجامعات والمنظمات غير حكومية (NGO) والشركات عبر

الصناعية في كل من بانكوك والمقاطعات الأخرى في تايلاند، باستخدام منهجية البحث على الدراسات النوعية ودراسة الحالة في إدارة الموارد البشرية، ووجهات النظر المؤسسية للمقارنة حول استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية ، والأدبيات المتعلقة بالاقتصاد الأخضر وتنمية المهارات الخضراء في الشركات .حيث ركزت الدراسة على كيفية تشكيل السياق المؤسسي لتايلاند لتنمية المعرفة والمهارات الخضراء بين الموظفين عبر الشركات في تايلان

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: يجب توسيع نطاق الأدبيات المتعلقة بالاقتصاد الأخضر فيما يتعلق بالأدوار التي تلعبها العوامل المؤسسية في تشكيل تنمية المعرفة والمهارات الخضراء عبر الشركات. كما ان قصور النظام التعليمي التايلندي في اعداد عاملين لديهم معرفة ومهارات وقدرات خضراء لأداء وظائف خضراء، وضرورة اتخاذ إجراءات جادة فيما يتعلق بتنفيذ سياسات وممارسات الإدارة البيئية الخضراء داخل شركاتهم، ودمج السياسات الخضراء في سياسة التعليم الوطنية والخطة الاستراتيجية طويلة المدى للبلد وتقديم برامج ومناهج تعليمية للإدارة البيئية الخضراء .

- دراسة (Siming, et.al, 2022) بعنوان: إدارة المعرفة الخضراء: تطوير النطاق والتحقق من صحته.

Green knowledge management: Scale development and validation

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة الخضراء في شركات التصنيع والخدمات بتركيا تطوير النطاق والتحقق من صحته ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة مراجعة الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: دمج مفاهيم إدارة المعارف مع الاهتمامات البيئية وهي من بين الدراسات الرائدة التي أنشأت أداة تركز بشكل واضح على الأنشطة التنظيمية القائمة على المعرفة المؤيدة للبيئة، باتباع نهج شامل حيث تدعم التقنيات النوعية والكمية بعضها البعض.

- دراسة (Wang, et.al, 2022) بعنوان: تحقيق الابتكار الأخضر وأهداف التنمية المستدامة من خلال إدارة المعرفة الخضراء: دور الثقافة الخضراء التنظيمية متغير معدل.

Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق الابتكار الأخضر وأهداف التنمية المستدامة من خلال إدارة المعرفة الخضراء ودور الثقافة الخضراء التنظيمية كمتغير معدل، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (247) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الابتكار الأخضر يعدد مؤشراً إيجابياً مهماً للتنمية المستدامة للشركات، كما أن الثقافة التنظيمية تقوي العلاقة بين المعرفة الخضراء والابتكار الأخضر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، إضافة إلى أن إدارة المعرفة الخضراء لها نفس القدر من الأهمية بالنسبة لجميع مؤسسات التصنيع والخدمات باختلاف أحجامها. ولوحظ تأثير كبير لإدارة المعرفة الخضراء على الابتكار الأخضر، كما أن قدرة المنظمات على إدارة المعرفة الخضراء ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدراتها على الابتكار الأخضر.

- دراسة (Okikiola, et.al, 2021) ممارسات التدريب والتنمية الخضراء على الاستدامة البيئية.

Green Training and Development Practices on Environmental Sustainability: Evidence from WAMCO PLC

ركزت الدراسة على البحث في تأثير التدريب الأخضر وممارسات التنمية على الاستدامة البيئية بهدف دراسة تأثير تنمية القدرات الخضراء على الوعي البيئي. ودراسة العلاقة بين المعرفة الخضراء والتزام الموظفين تجاه البيئة. وتم جمع البيانات من خلال الوسائل الكمية من 175 موظفًا في WAMCO Nigeria plc. كشفت النتائج أن تطوير القدرات الخضراء مثل

93.7% فقط من الاختلافات في الوعي البيئي. وهذا يعني أن تنمية القدرات الخضراء لها تأثير إيجابي كبير على الوعي البيئي كمؤشر على الاستدامة البيئية؛ كما وتوجد علاقة إيجابية ومهمة بين المعرفة الخضراء والتزام الموظف تجاه البيئة والذي يعد مكونا للاستدامة البيئية وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات التدريب والتنمية الخضراء هي أدوات حقيقية لتعزيز وعي الموظفين تجاه الإنجاز العام ل أهداف التنمية المستدامة. وبالتالي، فإنه يجب إعطاء الأولوية للأنشطة الخضراء وتعزيزها من خلال التدريب الدوري والتنمية التي تتمحور حول تحقيق الأهداف الخضراء

– دراسة (Chen, et.al, 2021) بعنوان: كيف يعزز التدريب الأخضر إبداع الموظف الأخضر؟ نموذج عملية الوساطة المتسلسلة

How does green training enhance green employee creativity? The chain mediation process model

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التدريب الأخضر والإبداع الأخضر للموظفين واختبارها بالتسلسل من خلال القيم الخضراء والدوافع الجوهرية الخضراء. وبناءً على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة في القطاعات العامة الصينية (464) حيث وفرت الدراسة فهماً متعمقاً لإدارة الإبداع الأخضر للموظفين في القطاع العام. أشارت النتائج إلى أن التدريب الأخضر يرتبط بشكل إيجابي بالإبداع الأخضر. كما يتم التوسط في هذه العلاقة بالتتابع من خلال القيم الخضراء والدوافع الجوهرية الخضراء.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: نتائج حول إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع العام للتطبيقات العملية للتدريب والإبداع من حيث الإدارة الخضراء. وظهرت النتائج أن العلاقة بين التدريب الأخضر والإبداع الأخضر كانت كبيرة، كما وارتبط التدريب الأخضر بالقيم الخضراء والدافع الجوهري الأخضر، وأنه قد يؤدي التدريب الأخضر إلى قيم خضراء إيجابية، وزيادة مستوى الدافع الجوهري الأخضر مما يزيد من الإبداع الأخضر، وأثبتت النتائج أن القيم الخضراء والدافع الجوهري الأخضر يتوسط بالتتابع الربط بين التدريب الأخضر والإبداع الأخضر.

– دراسة (Yafi, et.al, 2021) بعنوان: أثر التدريب الأخضر على الأداء البيئي من خلال التوسط في دور الكفاءات والتحفيز

Impact of Green Training on Environmental Performance through Mediating Role of Competencies and Motivation

هدفت الدراسة للبحث في تأثير التدريب الأخضر على أداء البيئة الخضراء من خلال الدور الوسيط للكفاءات والخضراء والتحفيز على تبني ادارة الموارد البشرية الخضراء. تم استخدام تقنية أخذ العينات الملائمة لجمع البيانات من خلال استطلاع عبر الإنترنت تم إجراؤه في جامعات عامة وخاصة في ماليزيا باستخدام الاستبانة.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن التدريب الأخضر له تأثير كبير على الأداء البيئي الأخضر، وجميع الأبعاد الستة للكفاءات الخضراء، وهي المهارات والقدرات والمعرفة والسلوك والمواقف والوعي، والدوافع الخضراء كما وان كل من الكفاءات والدوافع الخضراء توسطت بشكل إيجابي وكبير في العلاقة بين التدريب الأخضر والأداء البيئي.

– دراسة (Chaudhary, 2019) بعنوان: إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحليل سلوك الموظف الأخضر: تجريبي

Green Human Resource Management and Analysis Employee Green Behavior: An Empirical

هدفت الدراسة لفهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء البيئي للموظفين حيث تدرس تأثير ممارسات GHRM على سلوكيات الأداء الأخضر للموظفين (المتعلقة بالمهام والتطوعية) مع التعريف التنظيمي والقيم البيئية الشخصية للموظف، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (300) موظف بقطاع السيارات في الهند.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: تم اختبار نموذج البحث المقترح والتوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء مؤثرة على التنبؤ بشكل كبير لكل من السلوكيات الخضراء المتعلقة بالمهام التطوعية للموظفين. وتشير الدراسة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة البيئية وتؤكد على الحاجة الملحة لتضمين بُعد الاستدامة في أنظمة الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

– دراسة (Pham, et.al, 2018) بعنوان: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة:

أدوار التدريب الأخضر والثقافة التنظيمية.

Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التدريب الأخضر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة من خلال الثقافة التنظيمية الخضراء، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (209) موظفاً بفنادق (4-5) نجوم في فيتنام.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن التدريب الأخضر يؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة، كما أن التدريب الأخضر يسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء في فنادق الأربعة والخمسة نجوم في فيتنام، في نفس السياق فإن التدريب الأخضر والثقافة التنظيمية الخضراء تسهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة.

– دراسة (Kanapla & Battu, 2018) بعنوان: دراسة حول دور ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء في أداء الموظف – تجريبي في مؤسسات الرعاية الصحية.

A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance– An Empirical Industry Care Health on Analysis

هدفت الدراسة التعرف على العوامل الحاسمة المقترحة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، إدارة الأداء وتقييمه، التدريب والتطوير، علاقات الموظفين، والأجور والمكافآت) وذلك في مؤسسات الرعاية الصحية الهندية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبالتالي فمن الواضح أن استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسات الرعاية الصحية عليهم الحفاظ على العوامل المذكورة أعلاه أثناء تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: يؤكد موظفو الرعاية الصحية الذين يهتمون بجميع العوامل والنتائج المقترحة أيضاً على الحاجة إلى نهج مخصص لمنظمات الرعاية الصحية بدلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الحالية. ووجد أيضاً أن

الموظفين يهتمون بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف وإدارة الأداء والتقييم والتدريب والتطوير وعلاقات الموظفين والأجور والمكافآت. وتؤكد النتائج أيضا على الحاجة إلى نهج مخصص لتحسين أداء الموظف من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

– دراسة (Peerzadah, et.al, 2018) بعنوان: إدارة الموارد البشرية الخضراء: مراجعة

Green Human Resource Management: Review

هدفت الدراسة إلى اكتشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك من خلال مراجعة الدراسات والأدب الإداري الذي تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي من المفاهيم المعاصرة أدت إلى تزايد الاهتمام بالبيئة العالمية وتطوير المعايير والبروتوكولات الدولية لإدارة البيئة مما أدى إلى إيجاد الحاجة لمنظمات الأعمال للاعتماد استراتيجيات وبرامج بيئية متطورة، فقد تعمل الشركات على تحويل تركيزها من الهيكل المالي التقليدي إلى نظام جديد قائم على القدرات لاكتشاف الجوانب الاقتصادية الخضراء.

– دراسة (Aragao & Jabbour, 2017) بعنوان: التدريب الأخضر للمشتريات المستدامة؟ رؤى من القطاع العام البرازيلي.

Green training for sustainable procurement? Insights from the Brazilian public sector.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التدريب الأخضر للمشتريات المستدامة، من خلال استعراض نماذج من القطاع العام البرازيلي، حيث طبقت الدراسة في الجامعات العامة البرازيلية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (10) مدراء.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: يسهم التدريب الأخضر في التأثير الإيجابي على المشتريات المستدامة، حيث تشير النتائج إلى أن التدريب الأخضر يُعد مصدراً للتحسين المحتمل، مما يشير إلى تطور مشترك للمشتريات المستدامة، والتدريب البيئي والتطبيقات البيئية، حيث توجد علاقة بين مستويات الشراء المستدام واعتماد التدريب البيئي في المنظمات.

– دراسة (Teixeira, 2016) بعنوان: التدريب الأخضر وإدارة سلسلة التوريد الخضراء: دليل من الشركات البرازيلية.

Green Training and green supply chain management: Evidence from Brazilian Firms.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التدريب الأخضر وإدارة سلسلة التوريد الخضراء، وذلك من خلال التطبيق على الشركات في البرازيل، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (95) شركة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن التدريب الأخضر يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتبني ممارسات سلسلة التوريد الخضراء في الشراء الأخضر والتعاون مع العملاء، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن التدريب الأخضر يسهم في مساعدة الشركات على تحسين إدارة سلسلة التوريد الخضراء الخاصة بهم للتعاون مع العملاء وتنفيذ عمليات الشراء الأخضر.

2.4 الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية

أ. الدراسات المحلية:

– دراسة (شبات، والمصري، 2021) بعنوان: دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز

الذاكرة التنظيمية دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (39) موظف بالشركة.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: حققت الريادة الاستراتيجية مستوى مرتفع جداً في الشركة وذلك بوزن نسبي بلغ (85.6%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية بشركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية.

- دراسة (القاضي، 2021) بعنوان: دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (168).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ المشاريع الريادية تتطلب أن تستجيب لفرص السوق ليس فقط من حيث تعقيد التنوع ولكن أيضاً في إطار الفرصة، حيث يتم دفع المشاريع الريادية لتطوير المرونة الاستراتيجية باستخدام قدرات التكيف الديناميكي، ومستوى الريادة الاستراتيجية في وزارة التعليم العالي بالمحافظات الجنوبية كبيراً، كما وتوجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الابتكارية وتعزيز الريادة الاستراتيجية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية) ووجود فروق حول تعزيز الريادة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- دراسة (خلف، 2020) بعنوان: دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (168) موظفاً في الوظائف الإشرافية في شركات الأدوية الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن واقع الريادة الاستراتيجية في شركات الأدوية الفلسطينية جاء بوزن نسبي (76.07%) وبدرجة موافقة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة) في شركات الأدوية الفلسطينية، إضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية.

- دراسة (شابط، 2020) بعنوان: دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تعزيز ريادة الأعمال في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تعزيز ريادة الأعمال في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (110) من موظفي الوزارات الحكومية ذات العلاقة بريادة الأعمال (وزارة الاقتصاد، وزارة العمل، وزارة المالية).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر دور المؤسسات الحكومية العاملة بقطاع غزة في تعزيز ريادة الأعمال بدرجة متوسطة وبنسبة (53%)، كما أظهرت النتائج وجود المعوقات التي تواجهها المشاريع الريادية في قطاع غزة تحول دون نجاحها وتطورها، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية وتعزيز ريادة الأعمال، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (الدعم المعنوي، الدعم المالي) في تعزيز ريادة الأعمال، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأي المال الفكري الحكومي في تعزيز ريادة الأعمال.

- دراسة (الديراوي، 2017) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط من خلال التطبيق على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (250) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كذلك وجود دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات.

ب. الدراسات العربية:

– دراسة (محمد، 2023) بعنوان: دور الريادة الاستراتيجية للجامعة في العلاقة بين مسؤوليتها الاجتماعية والاستثمار في رأس المال البشري: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي الخدمي في منطقة الجوف.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية للجامعة في العلاقة بين مسؤوليتها الاجتماعية والاستثمار في رأس المال البشري: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي الخدمي في منطقة الجوف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (400) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية الإنسانية، ومسؤولية الاهتمام بالموارد البشري، والمسؤولية تجاه حماية البيئة والموارد الطبيعية) على الاستثمار في رأس المال البشري عبر متغير الوسيط التداخلي (الريادة الاستراتيجية).

– دراسة (الفتلاوي، والشمري، 2022) بعنوان: تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث طبقت الدراسة في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والإقامة العراقية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (220) موظفاً.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الريادة الاستراتيجية حققت مستويات مرتفعة في المديرية، إضافة إلى سلوكيات العمل الاستباقية تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الريادة الاستراتيجية وتعزز من استدامة المديرية.

– دراسة (الوهاشي، 2022) بعنوان: دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة ميدانية على كليات عنيزة الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة التعرف على دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة ميدانية على كليات عنيزة الأهلية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (77) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التسويق الريادي والريادة الاستراتيجية، مما يشير إلى أن أبعاد التسويق الريادي (التوجه الاستباقي، التركيز على العميل، إيجاد القيمة المبتكرة، إدارة المخاطر، الإبداع التسويقي) تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الريادة الاستراتيجية، كما إن تطبيق أبعاد التسويق الريادي من شأنه أن يحقق النجاح والريادة بشكل كبير وبطريقة مبتكرة ومستدامة.

- دراسة (علي، وعبد اللطيف، 2022) بعنوان: رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا.

هدفت الدراسة التعرف إلى تقديم رؤية مقترحة بخصوص تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف وذلك باستخدام حدائق التكنولوجيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (51) من أصحاب المناصب الإدارية بالجامعة.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تدني في مستوى الريادة الاستراتيجية يتمثل في ضعف سعي الجامعة لاستقطاب الكوادر المبدعة، إضافة إلى ضعف برامج التأهيل المهني للجهاز الإداري بصور مستمرة، وقلة الأنشطة الداعمة للابتكار، وبالتالي قدمت الدراسة رؤية مقترحة لتدعيم الريادة الاستراتيجية باستخدام حدائق التكنولوجيا تقوم على بعد التخطيط والتوظيف للتكنولوجيا.

- دراسة (السلطاني، وآخرون، 2018) بعنوان: استراتيجية ريادة الأعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة.

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير استراتيجية ريادة الأعمال في تحقيق الفاعلية المنظمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (50) طبيباً الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي بالعراق.

وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية قيادة الأعمال والفاعلية التنظيمية، إضافة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة الأعمال في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

– دراسة (الذيابات، 2017) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للقيادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في تحقيق الأداء التنظيمي، وتحديد أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تبني التوجه الريادي، واختبار الدور الوسيط لتبني التوجه الريادي في أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي في مجموعة من المنظمات الصناعية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (465) موظفاً من العاملين في مدينة الحسن الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات ادارة المعرفة والريادة عالية، إضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة المعرفة في تبني التوجه الريادي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه الريادي في الأداء التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه الريادي كوسيط في أثر استراتيجية ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية.

ج. الدراسات الاجنبية:

– دراسة (Okoro, 2018) بعنوان: استراتيجيات مقترحة لتحفيز مهارات الحياة وتعليم ريادة الأعمال في الجامعات النيجيرية.

Perceived Strategies for Stimulating Life Skills and Entrepreneurship Education in (Nigerian Universities).

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات مقترحة لتحفيز مهارات الحياة وتعليم ريادة الأعمال، وذلك بالتطبيق على الجامعات في نيجيريا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بالجامعات النيجيرية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تدني مستوى كفاءة الهيئة الأكاديمية، إضافة لعدم ملاءمة المرافق الجامعية لتعليم المهارات الحياتية، كما أظهرت النتائج عدم وجود وثيقة توضح بالشكل المطلوب المعايير القياسية للجنة الوطنية للجامعات النيجيرية، إضافة إلى المناهج القديمة لا تساهم في تعليم المهارات الحياتية ومهارات ريادة الأعمال.

– دراسة (Arsic, 2017) بعنوان: جوانب محددة من ريادة الأعمال الاستراتيجية في الشركات العائلية والشركات غير العائلية.

Specific aspects of strategic entrepreneurship in family companies and non-family companies.

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض جوانب ريادة الأعمال الاستراتيجية، وذلك بعرض تحليلي لسمات وخصائص ريادة الأعمال الاستراتيجية من خلال مقارنة بين الشركات العائلية وغير العائلية وذلك بهدف المساهمة في تحقيق جودة عالية في أداء الشركات، حيث طبقت الدراسة في مدينة بلغراد الصربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستعراض للأدب الإداري وتحليل الوثائق والتقارير لهذه الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود عوامل مشتركة بين الشركات العائلية وغير العائلية مثل الابتكار وتحسين الموارد المالية والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، إضافة إلى وجود سمات مميزة بين الشركات العائلية وغير العائلية كان أبرزها ممارسة العمل الجماعي والتواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية بالشركات.

– دراسة (Renato & Naguib, 2016) بعنوان: ريادة الأعمال الاستراتيجية والمرونة الديناميكية نحو إطار متكامل.

Strategic entrepreneurship and dynamic flexibility: Towards an integrative framework.

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح لاستخدام المرونة الديناميكية كقدرة مفيدة لمعالجة موضوع ريادة الأعمال الاستراتيجية وذلك من خلال الكشف عن نموذج الاستجابة لوقت التعديل، والمراجع المختلفة لكل الإدارة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية وذلك بهدف بناء إطار متكامل لريادة الأعمال الاستراتيجية الديناميكية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بمراجعة لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية والأدب الإداري بهذا المجال.

وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن المشاريع الريادية تتطلب أن تستجيب لفرص السوق ليس فقط من حيث تعقيد التنوع ولكن أيضاً في إطار الفرصة، وبالتالي يتم دفع المشاريع الريادية لتطوير المرونة الاستراتيجية باستخدام قدرات التكيف الديناميكي لتجنب مخاطر الاعتماد بشكل أساسي على المرونة أو المخزون الثابت، والنتيجة الطبيعية هي أن المرونة الديناميكية هي سمة أساسية لريادة الأعمال الاستراتيجية.

3.4 الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية

– دراسة (ولي، وحمد، 2021) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال التعرف على آراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل العراقية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (84) عضو.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الريادة الاستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية.

– دراسة (التعمري، 2021) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية في مجال الأدوية بالأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (220) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التعويض الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

– دراسة (أبا بكر، 2021) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية وذلك من خلال استكشاف آراء عينة من القياديين في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (50) من أصحاب المناصب الإدارية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز المكانة الاستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية.

– دراسة (العبادي، والشبلي، 2021) بعنوان: **توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية**

الخضراء في تعزيز السلوك الريادي

هدفت الدراسة التعرف إلى توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الريادي، وذلك بالتطبيق على الشركات النفطية العاملة في محافظة النجف العراقية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (323) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء) في تعزيز السلوك الريادي للشركات، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (للتوظيف الأخضر) في تعزيز السلوك الريادي للشركات.

– دراسة (عوديش، وصالح، 2020) بعنوان: **دور وظائف إدارة الموارد البشرية**

الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي بالعراق، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (44) موظف.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق.

– دراسة (السكرانه، 2017) بعنوان: **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على**

استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز في ظل وجود إبداع الموارد البشرية كمتغير معدل، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (165) مديراً في (78) شركة عاملة في مجال الشركات الصديقة للبيئة والطاقة المتجددة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والطاقة المتجددة، إضافة لوجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز.

4.4 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل على هدف مشترك وهو التعرف على التدريب الأخضر، كما اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع على هدف مشترك وهو التعرف على الريادة الاستراتيجية.
- اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر، والدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية في عينتها حيث تم تطبيق الدراسات على الموظفين أو أصحاب المناصب الإدارية، أو على أصحاب المصلحة وشركاء المنظمة.
- استخدمت الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر، والريادة الاستراتيجية، أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء بعض الدراسات التي استخدمت المقابلة الشخصية، والتقارير والبيانات الصادرة عن المنظمات.
- وظفت الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر، والريادة الاستراتيجية المنهج الوصفي التحليلي.

5.4 الفجوة البحثية

جدول (8.2): الفجوة البحثية

وع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
أولاً/ الفجوة المكانية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ طبقت الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر على مجموعة متنوعة من المنظمات مثل دراسة (بن أحمد، وبن دنيدينة، 2022)، عبد الجواد، ويوسف، (2022)، (الغرابلي، وآخرون، 2021)، (عماري، 2021)، (ازغير، 2019)، (Chaudhary, 2019)، (Kanapla & Battu, 2018)، (Peerzadah, et.al, 2018)، (المصري، 2016). ▪ طبقت الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية على مجموعة متنوعة من المنظمات مثل دراسة (الوهاشي، 2022)، (علي، وعبد اللطيف، 2022)، (شبات، والمصري، 2021)، (خلف، 2020)، (شـابـط، 2020)، السلطاني، وآخرون، 2018)، (Okoro, 2018)، (الذيابات، 2017)، (Arsic, 2017)، (Renato & Naguib, 2016). ▪ طبقت الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية على مجموعة متنوعة من المنظمات مثل دراسة (ولي، 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ لم تطبق أي من الدراسات السابقة التي تحمل نفس العنوان للدراسة الحالية على المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ طبقت الدراسة الحالية على المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية .

وع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
	وحمّد، (2021)، (التعمري، (2021)، (أبا بكر، (2021)، (العبادي، والشبلي، (2021)، (عوديش، وصالح، (2020)، (السكرانه، (2017)		
ثانياً/ فجوة مجتمع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ركزت غالبية الدراسات السابقة على الموظفين العاملين في المنظمات، وعلى الإدارة العليا، إضافة إلى المستويات الإدارية المختلفة، وأصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> لم تقم أي من الدراسات السابقة التي تناولت دور التدريب الأخضر في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على الموظفين من أصحاب المناصب الإشرافية بالمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. 	<ul style="list-style-type: none"> عملت الدراسة على جمع البيانات من الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية بالمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

يتضح بأن هذه الدراسة تسهم في معالجة فجوة علمية متعددة الجوانب، وذلك بتناولها لموضوع دور التدريب الأخضر في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وفق المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة (الاستبانة) و(المقابلة) كأدوات لجمع البيانات وشمول عينتها لأصحاب المناصب الإشرافية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

6.4 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان الموسوم بدور التدريب الأخضر في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد مجالات فقراتها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المعالجات الاحصائية المطلوبة التي تحقق أهداف الدراسة وتظهر النتائج.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة وتدعيمها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفًا للمنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك التعرف على أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، إضافة إلى اختيار صدق وثبات الاستبانة، والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة بموضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويعرف الحمداني (2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات.

2.3 مصادر جمع البيانات

استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع للبيانات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالتدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، والمقابلات الشخصية، والتي صممت خصيصًا لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المسميات الوظيفية التالية (رئيس/عضو مجلس الإدارة، مدير تنفيذي/ نائب، مشرف برامج/مدير مشاريع) في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بمختلف القطاعات والبالغ عددها (825) منظمة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (1.3): مجتمع الدراسة

عدد المنظمات	القطاع
60	الصحي
30	التعليمي
19	الطفل
31	الشبابي والرياضي
55	المرأة
434	الاجتماعي
33	الأشخاص ذوي الإعاقة
4	الاقتصادي

عدد المنظمات	القطاع
44	الزراعي
2	الجمعيات النقابية
54	الثقافي
1	المسنين
12	حقوق الإنسان
8	البيئي
6	النقل والمواصلات
4	السياحة والآثار
1	الأشغال العامة والإسكان
3	العلاقات الخارجية
9	الديني
3	العمالي
3	الإصلاح وشؤون العشائر
4	الإعلامي
4	الأسرى والمحربين
1	المالي
825	الإجمالي

المصدر: (بيانات غير منشورة لوزارة الداخلية الفلسطينية، 2022)

4.3 عينة الدراسة

لتحديد عينة الدراسة، استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية تبعاً للقطاع، وذلك باستخدام معادلة (ستفين ثامبسون) (بشمان، 2014) لتحديد حجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه.

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{\{(N - 1) * (d^2 \div z^2)\} + P(1 - P)}$$

حيث إن:

- n : حجم العينة المطلوب.
 N : حجم مجتمع البحث.
 P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع تساوي 0.5.
 d : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.05.
 z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأن حجم عينة الدراسة المناسب (263) منظمة، من أصل المجتمع المتاح (825) منظمة، ونظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، فقد تم توزيع (3) استبانات حسب المسمى الوظيفي لكل منظمة (رئيس/عضو مجلس الإدارة، مدير تنفيذي/نائب، مشرف برامج/مدير مشاريع)، وبالتالي بلغت عينة الدراسة (789) فرداً، حيث تم توزيع (789) استبانة، واسترداد (647) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (82.0%)، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

5.3 المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (2.3): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
ضعيفة جدًا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
ضعيفة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدًا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

6.3 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة إنَّ تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، تم دمجها ضمن العينة الكلية للدراسة، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من مجموعة من المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية (انظر الملحق رقم 1)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وأجرت التعديلات اللازمة من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 2).

ثانياً: صدق المقياس

• الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والتي يمكن توضيحها لأبعاد التدريب الأخضر كما يلي:

1- نتائج الاتساق الداخلي لمحور التدريب الأخضر

جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الأول: المعرفة الخضراء

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة
1.	0.000	0.768**	تسعى المنظمة بانتظام لاكتساب موظفيها لأحدث المعلومات البيئية واتجاهات السوق من خلال قنوات الاتصال التكنولوجية.
2.	0.000	0.793**	يتفاعل الموظفون بانتظام مع بعضهم البعض لمناقشة التطورات البيئية المختلفة وتبادل المعرفة.
3.	0.000	0.824**	تشارك المنظمة بانتظام المعلومات والمعرفة المتعلقة بالبيئة مع أصحاب المصلحة.
4.	0.000	0.788**	تمتلك المنظمة معلومات كافية عن المنظمات العاملة بنفس المجال وتأثير عملياتهم على البيئة.
5.	0.000	0.752**	تطور المنظمة نظم معلومات إدارية تمكن الموظفين من خلاله الحصول على المعلومات المطلوبة.

** دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (3.3) أنّ معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يُعد البعد الأول المعرفة الخضراء صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثاني المهارات الخضراء

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تمتلك المنظمة مهارات الابتكار لتحديد المخاطر ووضع استراتيجيات جديدة للتصدي للتحديات الخضراء.	0.774**	0.000
2.	تسعى المنظمة لتقديم خدمات على مصادر الطاقة المتجددة للحد من التلوث.	0.784**	0.000
3.	تمتلك المنظمة مهارات الاتصال والتفاوض في سبيل اتخاذ قرارات لصالح البيئة.	0.797**	0.000
4.	تمتلك المنظمة مهارات تحليل المخاطر لتقييم وتفسير وفهم الحاجة إلى التغيير الصديق للبيئة.	0.818**	0.000
5.	تعزز المنظمة من الثقافة التنظيمية الصديقة للبيئة.	0.746**	0.000

** دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (4.3) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبذلك يُعد البعد الثاني المهارات الخضراء صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثالث التحفيز الأخضر

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يلتزم الموظفون بالسياسيات البيئية كشرط من شروط استمرارهم بالعمل.	0.743**	0.000
2.	تقدم المنظمة المكافآت المالية للموظف المتميز بالحفاظ على البيئة.	0.802**	0.000
3.	تقدم المنظمة المكافآت المعنوية للموظف المتميز بالحفاظ على البيئة.	0.842**	0.000
4.	توفر المنظمة الأدوات الداعمة للأفكار والمبادرات المبتكرة الصديقة للبيئة.	0.790**	0.000
5.	تضع المنظمة مبدأ الالتزام بالممارسات البيئية كأحد معايير تقييم أنشطة الأقسام والدوائر.	0.785**	0.000

** دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (5.3) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبذلك يُعد البعد الثالث التحفيز الأخضر صادقاً لما وضع لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لمحور الريادة الاستراتيجية:

جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي - محور الريادة الاستراتيجية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تحرص المنظمة على الاستفادة من التحديات التي تواجهها كفرص للتطوير والتحسين.	0.842**	0.000
2.	تشجع المنظمة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون.	0.723**	0.000
3.	تحرص المنظمة على استحداث أنشطة وبرامج تتوافق مع احتياجات بيئة العمل.	0.718**	0.000
4.	تسعى المنظمة إلى بناء شراكات استراتيجية مع الجهات المانحة.	0.865**	0.000
5.	تعمل المنظمة على التقليل من معوقات البيروقراطية التي تحد من الابتكار.	0.714**	0.000
6.	تستثمر المنظمة الفرص في بيئة عملها بالشكل الأمثل.	0.753**	0.000
7.	توضح المنظمة إجراءات اتخاذ القرار بشكل مستمر.	0.868**	0.000
8.	تتخذ المنظمة قراراتها بمشاركة الموظفين بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم وامكانياتهم.	0.738**	0.000
9.	تعمل المنظمة على إدارة المخاطر والحد منها.	0.708**	0.000
10.	تسعى المنظمة على مواءمة البيئة الداخلية في ضوء المتغيرات الخارجية.	0.735**	0.000
11.	توظف المنظمة المعرفة الحديثة لتصبح قاعدة للتطور والتقدم في المجتمع.	0.731**	0.000
12.	تعمل المنظمة على تحديث ثقافة الموظفين باتجاه الريادة.	0.765**	0.000
13.	تمارس المنظمة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.	0.744**	0.000
14.	تعزز المنظمة من ممارساتها في تنمية المواهب البشرية.	0.737**	0.000

** دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (6.3) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبذلك يعد محور الريادة الاستراتيجية صادقاً لما وضع لقياسه.

• الصدق البنائي

يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات محور التدريب الأخضر.

جدول (7.3): نتائج الصدق البنائي لمحور التدريب الأخضر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الأبعاد
0.000	0.807**	المعرفة الخضراء
0.000	0.874**	المهارات الخضراء
0.000	0.865**	التحفيز الأخضر

** دالة إحصائياً عند 0.01.

يبين جدول (7.3) إنَّ جميع معاملات الارتباط في أبعاد محور التدريب الأخضر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تُعد جميع أبعاد التدريب الأخضر صادقة لما وضعت لقياسه.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة وذلك بقياس معامل الثبات لمحور التدريب الأخضر بأبعاده (المعرفة الخضراء، المهارات الخضراء، التحفيز الأخضر)، وقياس معامل الثبات لمحور الريادة الاستراتيجية.

وقد تحققت الدراسة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (8.3).

جدول (8.3): قياس ثبات الاستبانة

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد
0.804	0.840	5	المعرفة الخضراء
0.815	0.843	5	المهارات الخضراء
0.818	0.851	5	التحفيز الأخضر
0.824	0.915	15	محور التدريب الأخضر
0.892	0.926	14	محور الريادة الاستراتيجية

يتضح من النتائج المبينة في جدول (8.3) إنَّ قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل الأبعاد المتعلقة بمحور التدريب الأخضر، حيث تراوحت قيمتها بين (0.840-0.851)، كما وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور التدريب الأخضر (0.915)، وجاءت النتائج متقاربة عند استخدام التجزئة النصفية، حيث تراوحت قيمة الأبعاد (0.804-0.818)، وبلغت قيمة محور التدريب الأخضر (0.824) وهذا يعني إنَّ الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

ويتضح من النتائج المبينة إنَّ قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور الريادة الاستراتيجية (0.926)، كما بلغت قيمة التجزئة النصفية لمحور الريادة الاستراتيجية (0.892)، وهذا يعني إنَّ الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي

قامت الباحثة باستخدام اختبار كولمجروف سمرنوف (K-S Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار فرضيات الدراسة، لأنَّ معظم الاختبارات المعلمية تشترط إنَّ يكون توزيع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً.

جدول (9.3): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test

م	المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig.
1	محور التدريب الأخضر	15	1.307	0.058
2	محور الريادة الاستراتيجية	14	1.255	0.091

ويوضح الجدول السابق إنَّ القيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة هي أكبر من (0.05)، مما يدل على إنَّ البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف مجتمع الدراسة.

2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.

3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتجزئة النصفية.

4- اختبار (K-S Test) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression- Model Multiple)، لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

7- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة لفتتين.

8- اختبار (One Way ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ثلاث فئات فأكثر.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

من خلال البيانات المتعلقة بالمستجيبين التي تم جمعها عنهم خلال الجزء الأول من أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية من أجل تحديد خصائص العينة، وذلك بهدف التعرف على صفات المستجيبين من حيث تركيبهم العلمية والعملية، حيث إن تلك الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر التغيير فيها على نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها

مرة أخرى في وقت لاحق، وكذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة، واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها.

وفيما يلي التوزيعات التكرارية لتلك المتغيرات تم عرضها على الترتيب التالي: النوع

الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخدمة.

أولاً: متغير النوع الاجتماعي

جدول (1.4): توزيع عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي

النسبة المئوية %	العدد	النوع الاجتماعي
57.5	372	نكر
42.5	275	أنثى
100.0	647	المجموع

في ضوء النتائج المبينة بالجدول (1.4)، يتضح أنّ ما نسبته (57.5%) من عينة الدراسة من الذكور، بالرغم من تسجيل المرأة لنسبة (42.5%)، مما يعني أنّ المرأة حققت نسبة مشاركة عالية في الوظائف العليا أو المراكز القيادية في المؤسسات الأهلية، إذ تعزوها الباحثة إلى عدم اشتراط المنظمات الأهلية للالتحاق بالوظيفة تبعاً للنوع الاجتماعي، وإنما لطبيعة التنافس على هذه الوظائف التي تكون على أساس المؤهلات والخبرات، كما أنها تتوافق مع إحصائية الجهاز المركزي للإحصاء عن نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة، حسب بيان الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في 7 آذار 2022، بلغ عدد الإناث في فلسطين 2.63 مليون أنثى من مجموع السكان المقدر في منتصف عام 2022، وبنسبة بلغت 49%، أي أن هناك 103 ذكور لكل 100 أنثى، وجاء في البيان أن هنالك ارتفاع في نسبة مشاركة النساء في القوى العاملة للعام 2021 مقارنة مع عام 2020، فقد بلغت نسبة مشاركة النساء في القوى العاملة 17% من مجمل النساء في سن العمل في العام 2021 بعد أن كانت النسبة 16% في العام 2020، مع العلم أن نسبة مشاركة الرجال في القوى العاملة بلغت 69% مع 65% لنفس الفترة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022).

كما تشير البيانات إلى أن معدل البطالة من المشاركين في القوى العاملة في العام 2020 بلغ 26% في فلسطين، بواقع 16% في الضفة الغربية و47% في قطاع غزة. كما وصل معدل البطالة في فلسطين بين الإناث المشاركات في القوى العاملة إلى 40% مقابل 23% بين الذكور المشاركين في القوى العاملة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022).

ثانياً: الفئة العمرية

جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
19.0	123	أقل من 30 سنة
27.8	180	30 إلى أقل من 40 سنة
35.1	227	40 إلى أقل من 50 سنة
18.1	117	50 سنة فأكثر
100.0	647	المجموع

أما على صعيد الفئة العمرية، يتضح أن عمر المستجيبين لعينة الدراسة تركز ما بين 30-50 سنة، إذ مثلت هذه الفئة العمرية ما نسبته 62.9% من إجمالي المستجيبين وهذه نتيجة تعكس اهتمام المنظمات الأهلية باستثمار جميع الطاقات في أطر العمل بما يشمل الخبرة والمهارة وهي نموذج لنقل الخبرات من جيل لجيل إذا ما لاحظنا أن الفئة العمرية ما بين (أقل من 30 وأقل من 40 سنة) تمثل 27.8% . أما فئة (أقل من 30 سنة) تمثل 19.0% والتي تتصف بالشباب والقدرة على اتخاذ القرار ومواجهة التحديات والمخاطر (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022).

وهذا يدل على أن المجيبين على الاستبانة من فئات عمرية مختلفة، وهذا مؤشر على أن هذا التنوع في العمر لدى أفراد العينة ينعكس على الإجابات، ويسهم ذلك في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة، وتكون على درجة عالية من الدقة، والموضوعية، وبذلك يعكس نتائج منطقية لموضوع الدراسة.

ثالثاً: سنوات الخدمة

جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	92	14.2
5 إلى أقل من 10 سنوات	162	25.0
10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	245	37.9
من 15 سنة فأكثر	148	22.9
المجموع	647	100.0

فيما يتعلق بسنوات الخدمة يشير جدول (3.4) إلى وجود تباين واضح في خصائص عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة، ولعل أعلى نسبة كانت من فئة (10 سنوات، إلى أقل من 15 سنة)، ونستنتج أن المنظمات الأهلية تتطلب سنوات خدمة محددة، خاصة عند شغل الوظائف الإشرافية وتمثيل مجالس الإدارة فيها، ويُعد ذلك ايجابياً فيما يتعلق بالإجابة على فقرات الاستبانة التي تحتاج إلى تلك الخبرة، وهذا يدل على أنهم يتمتعون بسنوات خبرة عالية ومتنوعة، بالتالي يكون لدى أفراد عينة الدراسة القدرة والكفاءة اللازمتين لإظهار منطوق نتائج الدراسة.

رابعاً: المؤهل العلمي

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	70	10.8
بكالوريوس	349	53.9
دراسات عليا	228	35.3
المجموع	647	100.0

يمكن ملاحظة نتائج جدول (4.4) أن ما يزيد عن نصف عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، وهذه نتيجة تتوافق مع متطلبات الوظائف المُعلن عنها للمنظمات الأهلية، واعتماد

الشهادة الجامعية الأولى كمتطلب رئيس في عملية التوظيف، على الرغم من أنّ فئة الدراسات العليا سجلت نسبة مرتفعة، وهذا مؤشر على اهتمام العاملين في المنظمات الأهلية بالتمتع بمؤهلات علمية مرتفعة، إضافة إلى التسهيلات التي تقدمها المنظمات الأهلية لموظفيها نحو تطوير مسيرتهم العلمية للحصول على درجات علمية.

خامساً: المسمى الوظيفي

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
11.4	74	رئيس / عضو مجلس إدارة
15.8	102	مدير تنفيذي / نائب
72.8	471	مشرف برامج / مدير مشاريع
100.0	647	المجموع

أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي يشير جدول (5.4) إلى أنّ معظم عينة الدراسة هم من مشرفي البرامج ومديري المشاريع والتي مثلت 72.8% يليها المدراء التنفيذيين بنسبة 15.8% وهذا دليل على أن الجهاز التنفيذي هو الأكثر قدرة على تبني مفاهيم التدريب الأخضر ودوره في الريادة الاستراتيجية، حيث هم الأكثر ارتباطاً بالمشاريع من ناحية الأعداد والتنفيذ والمتابعة والتقييم بالمنظمات الأهلية، وهذه نتيجة تعكس واقع استجابة الموظفين مقارنة بأعضاء مجالس الإدارة، كذلك فإنّها تعكس درجة الوصول إلى فئات عينة الدراسة المختلفة، كما يعد مؤشراً على أن تنوع الإجابات لدي أفراد العينة ليعكس نتائج منطقية لموضوع الدراسة.

سادساً: القطاع

جدول (6.4): توزيع عينة الدراسة وفق القطاع

النسبة المئوية %	العدد	القطاع
34.9	226	الاجتماعي
5.4	35	الصحي
9.7	63	الزراعي

النسبة المئوية %	العدد	القطاع
8.2	53	التعليمي
4.5	29	الشبابي والرياضي
1.2	8	البيئي
6.6	43	الثقافي
0.3	2	النقل والمواصلات
9.9	64	المرأة
2.0	13	الطفل
6.6	43	ذوي الإعاقة
1.1	7	الاقتصادي
0.9	6	حقوق الإنسان
0.3	2	المسنين
0.9	6	الجمعيات النقابية
0.3	2	السياحة والآثار
0.3	2	الأسرى والمحررين
1.2	8	الإعلامي
2.2	14	المالي
1.7	11	الإصلاح وشؤون العشائر
1.5	10	العلاقات الخارجية
100.0	647	المجموع

وأخيراً نلاحظ من جدول (6.5) أن نسبة الاستجابة الأكبر من قطاعات المنظمات الأهلية كانت في القطاع الاجتماعي، ويرجع ذلك إلى أن القطاع الاجتماعي هو القطاع الأكبر من حيث العدد مقارنة بالقطاعات الأخرى، مما يعكس أن توزيع الاستبانة كان بشكل جيد ومتوافق مع مكونات القطاعات.

– معدل الاستجابة الكلي:

أشارت معظم المراكز البحثية إلى أن معدل الاستجابة لأي دراسة هو دليل علي أهمية الدراسة فالأعلى هو الأفضل، ومعدل الاستجابة الكلي 60% سيكون هامشياً، 70% معقول، 80% سيكون جيداً، 90% سيكون ممتازاً. السبب في أن معدلات الاستجابة المنخفضة تمثل مشكلة، يمكن أن يؤدي معدل الاستجابة المنخفض إلى تحيز في أخذ العينات (sampling bias) إذا كان عدم الاستجابة غير متكافئ بين المشاركين فيما يتعلق بالنتيجة. يُعرف هذا التحيز باسم تحيز عدم الاستجابة. حيث يُنظر إلى معدل استجابة البحث على أنه مؤشر مهم لجودة البحث (Rao & Sinha, 2016).

ووفق البيانات التي حصلت عليها الباحثة من دائرة المنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، فقد بلغت عينة الدراسة المستهدفة في المنظمات بمختلف القطاعات (789) موظفاً وموظفة، حيث استردت الباحثة الاستبانة من (647) موظفاً وموظفة، بنسبة استرداد بلغت (82.0%)، (بيانات غير منشورة لوزارة الداخلية الفلسطينية، 2022). وبالتالي فهو معدل يحمل دلالات تشير إلى أنّ الدافع وراء تلك الاستجابة هو مستويات عالية من الحافز لإكمال تعبئة الاستبانة، والتي يمكن أن تكون نتيجة لعلاقة شخصية قوية بين الباحث والمؤسسات الأهلية، أو أن البحث يتطرق لمواضيع جديدة والخاصة بالتدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية، كذلك استغرقت الاستبانة وقتاً طويلاً في عملية التعبئة وشملت جميع القطاعات بالمنظمات الأهلية.

2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة مستوى التدريب الأخضر والمتمثلة في الأبعاد التالية:

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الأول: المعرفة الخضراء

جدول (7.4): تحليل فقرات البعد الأول: المعرفة الخضراء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تسعى المنظمة بانتظام لاكتساب موظفيها لأحدث المعلومات البيئية واتجاهات السوق من خلال قنوات الاتصال التكنولوجية.	3.38	67.6	0.856	متوسطة	4
2.	يتفاعل الموظفون بانتظام مع بعضهم البعض لمناقشة التطورات البيئية المختلفة وتبادل المعرفة.	3.36	67.2	0.865	متوسطة	5
3.	تشارك المنظمة بانتظام المعلومات والمعرفة المتعلقة بالبيئة مع أصحاب المصلحة.	3.42	68.4	0.843	كبيرة	1
4.	تمتلك المنظمة معلومات كافية عن المنظمات العاملة بنفس المجال وتأثير عملياتهم على البيئة.	3.39	67.8	0.835	متوسطة	3
5.	تطور المنظمة نظم معلومات إدارية تمكن الموظفين من خلاله الحصول على المعلومات المطلوبة.	3.41	68.2	0.838	كبيرة	2
	جميع فقرات البعد معاً	3.3957	67.914	0.662	متوسطة	

يوضح الجدول السابق بأن البعد الأول المتمثل بالمعرفة الخضراء قد حصل على متوسط حسابي (3.39) وبوزن نسبي بلغ (67.91%)، وترى الباحثة بأن المنظمات الأهلية تتمتع بمستوى متوسط من المعرفة الخضراء، ويمكن التعقيب على ذلك بالنقاط التالية:

- تعزو الباحثة هذه الدرجة إلى حداثة المفاهيم الإدارية الخضراء في واقع المنظمات الأهلية والتحديات التي لازلت تواجهها في ضوء الحالة المعقدة التي تشهدها المحافظات الجنوبية على وجه الخصوص، إضافة لعدم الاهتمام بربط تدريب العاملين بالتعليم البيئي وتطوير معرفتهم الخضراء.

- احتلت الفقرة (3) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يساوي(3.42) ووزن نسبي (68.45%) بدرجة موافقة كبيرة، وتفسر الباحثة ذلك بأن أطراف المصلحة من ممولين، ومستفيدين، وجهات منفذة ومشرفة باتوا يشكلون جزءا بالغ الأهمية في طبيعة عمل المنظمات والذي بدوره أصبح يتطلب منها مشاركة المعلومات والمعرفة المتعلقة بالبيئة فيما بينهم خاصة وأن معظم شروط الممولين تستوجب الالتزام بتبادل المعلومات البيئية وضمان تنفيذها. وهذا ما أكدته دراسة (Yafi, et.2021) بأن أصحاب المصلحة، باتوا أكثر ضغطا على المنظمات لتصبح صديقة للبيئة في جميع عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.
- احتلت الفقرة (5) المرتبة الثانية بمتوسط (3.39) ووزن نسبي (68.2%) بدرجة موافقة متوسطة اذ يرجع ذلك إلى مواكبه المنظمات الأهلية للتطور التكنولوجي على صعيد العمل المؤسسي، إضافة إلى اهتمام معظمها إلى وجود موقع الكتروني يمكن الجمهور والعاملين من توفر المعلومات المطلوبة بدقة، وبسرعة فائقة، ضمن توظيف التكنولوجيا في السياق المعرفي، وضمن اعتمادها على نظم الأرشفة الالكترونية والتواصل الالكتروني.
- احتلت الفقرة (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.39) ووزن نسبي (67.8%) بدرجة موافقة متوسطة وتفسر الباحثة النتيجة إلى طبيعة العلاقة التنافسية بين المنظمات العاملة في نفس القطاع والمجال وعدم وجود علاقة تكاملية وتشاركية بينها. على الرغم من أن المنظمات الأهلية لا تعمل بشكل مستقل أو منفرد عن المنظمات الأخرى، مع وجود بعض الأطر التنسيقية بينها، وتبني رؤية تعاونية فيما بينها، تحت مسمى شبكة المنظمات الأهلية، لمشاركة المعرفة وتعزيز سبل التنسيق والتشبيك. إلا أن الباحثة ترى بأنها غير كافية في ظل التحديات في واقع عملها حيث أن شبكة المنظمات الأهلية لا تضم في عضويتها كل المنظمات الأهلية.
- بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الرابعة في بُعد المعرفة الخضراء بمتوسط حسابي (3.38) ووزن نسبي (67.6%) بدرجة موافقة متوسطة ويرجع ذلك إلى عدم تركيز المنظمات الأهلية في بعض الاحيان على تدريب موظفيها واكسابهم المعلومات البيئية

نظرا لوجود عدد كبير من العاملين على نظام المشاريع وبرامج خلق فرص عمل مؤقتة لمدة محددة، ما يجعلها أقل استثمارا في العنصر البشري.

- وأخيراً فإن الفقرة (2) احتلت المرتبة الأخيرة في البعد المتعلق بالمعرفة الخضراء بمتوسط بلغ (3.36) ووزن نسبي (67.2%) ودرجة موافقة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تركيز المنظمات الأهلية على ادراج البعد البيئي كأحد متطلبات تطوير عاملها واقتصار هذا التركيز لبعض المشاريع لتقديم الخدمات ذات الصلة بزيادة الوعي البيئي للمستفيدين بشكل أكبر من العاملين فيها.

وبعد مراجعة الباحثة لمجموعة من الدراسات السابقة، فقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Siming, et.al, 2022)، والتي أظهرت درجة كبيرة من مستوى المعرفة الخضراء. ودراسة (Okikiola , et.al, 2022) بينما اتفقت مع دراسة (أبو مهادي، 2018) بوجود ضعف واضح في معرفة ووعي الموظفين بالممارسات الخضراء. ودراسة (عبد الجواد، ويوسف، 2022) التي أكدت على ضرورة تبنى المنظمة رؤية تنموية واقعية نحو الاهتمام بالمعرفة الخضراء وتطبيق ممارساتها.

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الأول: المعرفة الخضراء حسب القطاع

في سبيل توضيح مستوى المعرفة الخضراء في المنظمات الأهلية حسب القطاع، قامت الباحثة بالتركيز على القطاعات الكبرى من المنظمات الأهلية في عينة الدراسة والمتمثلة بما يلي: (الاجتماعي، الصحي، الثقافي، المرأة، الزراعي)، كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (8.4): تحليل فقرات البعد الأول المعرفة الخضراء حسب القطاع

م	الفقرة	الاجتماعي	الصحي	الثقافي	المرأة	الزراعي
1.	تسعى المنظمة بانتظام لاكتساب موظفيها لأحدث المعلومات البيئية واتجاهات السوق من خلال قنوات الاتصال التكنولوجية.	65.2	68	65.6	80	68
2.	يتفاعل الموظفون بانتظام مع بعضهم البعض لمناقشة التطورات البيئية المختلفة وتبادل المعرفة.	64.6	62.8	80	70	69

م	الفقرة	الاجتماعي	الصحي	الثقافي	المرأة	الزراعي
3.	تشارك المنظمة بانتظام المعلومات والمعرفة المتعلقة بالبيئة مع أصحاب المصلحة.	65.4	68.6	65.6	82	65.2
4.	تمتلك المنظمة معلومات كافية عن المنظمات العاملة بنفس المجال وتأثير عملياتهم على البيئة.	65.4	69.2	67.0	60	65
5.	تطور المنظمة نظم معلومات إدارية تمكن الموظفين من خلاله الحصول على المعلومات المطلوبة.	67.6	66.2	68.8	70.4	67.2
المجموع						
		65.6	67.0	72.0	72.4	66.9

ومن خلال الجدول السابق يتضح ان القطاع الاجتماعي بوزن نسبي (65.5%) يعتبر الأقل من حيث مستوى المعرفة الخضراء بينما شكل قطاع المرأة وزناً نسبياً (72.4%)، حيث يُعد الأعلى مقارنة بالقطاعات الأخرى للمعرفة الخضراء، ويمكن التعقيب على ذلك على النحو التالي:

- تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى التركيز الكبير للمنظمات الاجتماعية على الجوانب الاغاثية في تقديم خدماتها على حساب الجوانب المتعلقة بالمعرفة الخضراء.
- يسعى الممولون في الواقع لدعم قطاع المرأة بشكل واضح مما يعمل على تعزيز جوانب المعرفة الخضراء لديها وهذا ما يفسر الفارق في الوزن النسبي للفقرتين (3)، و(1) بوزن نسبي (82%) و(80%) مقارنة بالقطاعات الأخرى. وهذا ما اكدته دراسة (Siming, et.al, 2022) بضرورة دمج مفاهيم إدارة المعارف مع الاهتمامات البيئية. ودراسة (Wang, et.al, 2022) بأهمية ربط صانعي السياسات المعرفة الخضراء بسياسات الأعمال لتحسين الأداء البيئي واداء المنظمة ككل.

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الثاني: المهارات الخضراء

جدول (9.4): تحليل فقرات البعد الثاني: المهارات الخضراء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تمتلك المنظمة مهارات الابتكار لتحديد المخاطر ووضع استراتيجيات جديدة للتصدي للتحديات الخضراء.	3.35	67	0.809	متوسطة	4
2.	تسعى المنظمة لتقديم خدمات تعتمد على مصادر الطاقة المتجددة للحد من التلوث.	3.34	66.8	0.844	متوسطة	5
3.	تمتلك المنظمة مهارات الاتصال والتفاوض في سبيل اتخاذ قرارات لصالح البيئة.	3.39	67.8	0.817	متوسطة	2
4.	تمتلك المنظمة مهارات تحليل المخاطر لتقييم وتفسير وفهم الحاجة إلى التغيير الصديق للبيئة.	3.37	67.4	0.807	متوسطة	3
5.	تعزز المنظمة من الثقافة التنظيمية الصديقة للبيئة.	3.46	69.2	0.787	كبيرة	1
	جميع فقرات البعد معاً	3.3793	67.586	0.63733	متوسطة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة بأنَّ البعد الثاني المهارات الخضراء حصل على متوسط حسابي (3.37) وبوزن نسبي بلغ (67.58%)، وترى الباحثة بأنَّ المنظمات الأهلية تتمتع بمستوى متوسط من المهارات الخضراء، ويمكن التعقيب على هذه النتيجة على النحو التالي:

– ترى الباحثة غياب السياسة الواضحة للإدارة البيئية في واقع المنظمات الأهلية وعدم اهتمامها من تمكين عاملها بالقضايا البيئية إضافة أن الجهات الرسمية المعنية بمراقبة وتقييم عمل المنظمات الأهلية لا تشترط مؤشرات بيئية لقياس المهارات الخضراء بقدر تركيزها على مؤشرات الشفافية والنزاهة في تقاريرها المالية والإدارية لقياس جوانب التميز بالمنظمة. وترى الباحثة بان هذه النتيجة تنسجم مع نتائج ورقة الحقائق حول دور المنظمات الأهلية بالواقع البيئي لقطاع غزة بضرورة تطوير تدخلات مستقبلية في

شتى القطاعات، بما يشمل وحدة مدربة بمهارات وخبرات عالية لصياغة مقترحات بيئية، تترجم التحديات والفجوات والاحتياجات المجتمعية لمشاريع بيئية لاستجلاب التمويل. (شبكة المنظمات الأهلية، 2022)

– احتلت الفقرة (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.46) ووزن نسبي (69.2%) بدرجة موافقة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك لسعي المنظمات الأهلية حديثاً لتتوافق ثقافتها التنظيمية مع متطلبات البيئة، والمحافظة على معايير واضحة للحفاظ على البيئة ضمن أولوياتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pham, et.al, 2018) والتي اكدت على ضرورة تعزيز الإدارة العليا للمناخ التنظيمي الأخضر لما له من تأثير لسلوك الموظفين على البيئة.

احتلت الفقرة (3) المرتبة الثانية بمتوسط (3.39) ووزن نسبي (67.8%) بدرجة موافقة متوسطة إذ يرجع امتلاك المنظمة لمهارات الاتصال والتفاوض في سبيل اتخاذ قرارات لصالح البيئة كنتيجة منطقية لاعتبار البعد البيئي في الوقت الحالي من أحد اشتراطات المنح التمويلية. مما يعزز مهارات المنظمة لاتخاذ قرارات لصالح البيئة او لصالح توفير التكلفة في ظل التحديات الناجمة عن الوضع السياسي والبيئي والاقتصادي الراهن في المحافظات الجنوبية.

– احتلت الفقرة (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37) وزن نسبي (67.4%) بدرجة موافقة متوسطة وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى ارتباطها بتركيز غالبية المشاريع على تحليل المخاطر بما فيها مراعاة الابعاد البيئية مما عمل على تعزيز الحاجة للتغيير الصديق للبيئة. خصوصاً في ظل تطوير (صندوق النقد العربي، 2022) إطار عمل في مجال التمويل الأخضر والمستدام لإدراج مخاطر تغير المناخ والاستدامة البيئية، بهدف تعزيز العرض والطلب على التمويل الأخضر والمستدام، ودعم الاستثمارات الخضراء، وأدوات التمويل الأخضر.

– بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الرابعة في بعد المهارات الخضراء بمتوسط حسابي (3.35) ووزن نسبي (67%) بدرجة موافقة متوسطة، ويرجع عدم مرونة المنظمات وقدرتها الابتكارية للتصدي للتحديات الخضراء إلى تعقيدات التحديات الخضراء على

وجه العموم التي يواجهها العالم في ظل وجود تيار يقاوم التغيير على الصعيد الداخلي والخارجي لهذه المنظمات.

- وأخيراً فإن الفقرة (2) احتلت المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط بلغ (3.34) ووزن نسبي (66.8%) ودرجة موافقة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المنظمات الأهلية الفعلي بموضوع الطاقة البديلة، وتوجيه الموظفين نحو الاستخدام السليم للطاقة والحد من الهدر، وهذا ناتج عن تطور الفكر الإداري للمنظمات الأهلية فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة إلا أن التكلفة الباهظة للتحويل نحو الطاقة النظيفة لازال يعيق تقدمها. وهذا ما خلصت له دراسة (ازغير، 2019) حول معوقات تطبيق الإدارة الخضراء المتمثلة في ضعف ثقافة الاستدامة، وغياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية، وارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة بفلسطين.

وبعد مراجعة الباحثة لمجموعة من الدراسات السابقة، فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Okikiola , et.al, 2022) والتي أظهرت بأن ممارسات التدريب الأخضر تساعد المنظمات على تمكين الموظفين بمهارات حل المشكلات البيئية، ومع دراسة (Napathorn,2022) التي أظهرت درجة متوسطة من مستوى المهارات الخضراء.

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الثاني: المهارات الخضراء حسب القطاع

في سبيل توضيح مستوى المهارات الخضراء في المنظمات الأهلية حسب القطاع، قامت الباحثة بالتركيز على القطاعات الكبرى في المنظمات الأهلية والمتمثلة بما يلي: (الاجتماعي، الصحي، الثقافي، المرأة، الزراعي)، كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (10.4): تحليل فقرات البعد الثاني: المهارات الخضراء

م	الفقرة	الاجتماعي	الصحي	الثقافي	المرأة	الزراعي
1.	تمتلك المنظمة مهارات الابتكار لتحديد المخاطر ووضع استراتيجيات جديدة للتصدي للتحديات الخضراء.	64.6	68.6	66	60	69
2.	تسعى المنظمة لتقديم خدمات تعتمد على مصادر الطاقة المتجددة للحد من التلوث.	62.6	70.2	68	50	66.4

م	الفقرة	الاجتماعي	الصحي	الثقافي	المرأة	الزراعي
3.	تمتلك المنظمة مهارات الاتصال والتفاوض في سبيل اتخاذ قرارات لصالح البيئة.	65.8	68.6	67.4	60.1	60
4.	تمتلك المنظمة مهارات تحليل المخاطر لتقييم وتفسير وفهم الحاجة إلى التغيير الصديق للبيئة.	65.4	66.8	67.3	80	68.4
5.	تعزز المنظمة من الثقافة التنظيمية الصديقة للبيئة.	67.8	65.2	68.5	70	72.4
المجموع		65.2	67.9	67.4	64.0	68.8

ومن خلال الجدول السابق يتضح ان القطاع الزراعي بوزن نسبي (68.8%) يعتبر الأعلى من حيث مستوى المهارات الخضراء بينما شكل قطاع المرأة المرتبة الأدنى بوزن نسبي (64%) وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى ما يلي:

- تركيز المنظمات الزراعية على المعايير البيئية، لوجود نوع من الرقابة البيئية لحصولها على التراخيص التي تصدر من السلطات الإدارية المختصة بحماية البيئة المتمثلة أساساً في المنع أو التصريح، مما جعلها تنعكس على شكل مهارات حقيقية تتمثل في سلوك المنظمة وعاملها حيث ان المنظمات الأهلية الزراعية تعمل لتطوير واقع قطاع غزة البيئي من خلال تنفيذ مشاريع تحسين جودة مياه الشرب، ومشاريع دراسة وتحسين التربة، ومشاريع إعادة تدوير النفايات الصلبة والصرف الصحي والري.
- يأتي القطاع الصحي في المرتبة الثانية بوزن نسبي 67.9% من حيث المهارات الخضراء وتعزو الباحثة ذلك لنوعية الخدمات التي تتعلق بجمع النفايات الطبية و الية التخلص من المخلفات الصحية بطرق أمنه. حيث اكدت ورقة الحقائق حول الواقع البيئي في قطاع غزة، إن (16%) من المؤسسات تفصل نفاياتها الكيميائية (14.2%) و(12.3%) تفصل نفاياتها الحادة والمعدية على التوالي. كما لا توجد وحدة خاصة منفصلة مخصصة لذلك (شبكة المنظمات الأهلية، 2022) مما يؤكد ان القطاع الصحي لازال في الواقع بحاجة للمزيد من درجة توافر المهارات الخضراء.
- إن طبيعة عمل قطاع المرأة مازال مرتكزاً على دعم قضايا المرأة والنوع الاجتماعي بشكل أكبر من القضايا البيئية. وهذا ما يفسر الفارق في الوزن النسبي للفقرة (4) بوزن

نسبي (80%) مقارنة بالقطاعات الأخرى إذ ان منظمات المرأة بالرغم من امتلاكها مهارات تحليل المخاطر لتقييم وتفسير وفهم الحاجة للتغير الصديق للبيئة، الا انها لم تستطيع أن تعكسها بشكل تطبيقي في تعزيز مستوى مهاراتها الخضراء.

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الثالث: التحفيز الأخضر

جدول (11.4): تحليل فقرات البعد الثالث: التحفيز الأخضر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	يلتزم الموظفون بالسياسيات البيئية كشرط من شروط استمرارهم بالعمل.	3.26	65.2	0.861	متوسطة	1
2.	تقدم المنظمة المكافآت المالية للموظف المتميز بالحفاظ على البيئة.	2.93	58.6	0.851	متوسطة	5
3.	تقدم المنظمة المكافآت المعنوية للموظف المتميز بالحفاظ على البيئة.	3.1	62	0.961	متوسطة	4
4.	توفر المنظمة الأدوات الداعمة للأفكار والمبادرات المبتكرة الصديقة للبيئة.	3.22	64.4	0.836	متوسطة	2
5.	تضع المنظمة مبدأ الالتزام بالممارسات البيئية كأحد معايير تقييم أنشطة الأقسام والدوائر.	3.15	63	0.895	متوسطة	3
	جميع فقرات البعد معاً	3.13	62.63	0.7228	متوسطة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة إنَّ البعد الثالث التحفيز الأخضر حصل متوسط حسابي (3.13) وعلى ووزن نسبي بلغ (62.63%)، وترى الباحثة إنَّ المنظمات الأهلية تتمتع بمستوى متوسط من التحفيز الأخضر إذ تعتبر المكافآت والحوافز المالية والمعنوية الأقل وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Chaudhary, 2019) ودراسة (المصري، 2016)، كما تتوافق النتيجة مع دراسة (Yafi, et.al, 2021) بأهمية وجود نظام تحفيز فعال يركز بشكل كبير على مكافأة الموظفين الأكثر إنتاجية كوسيلة لتحفيزهم للحفاظ على مستويات إنتاجية عالية.

وتفسر الباحثة ذلك على النحو التالي:

- التكاليف العالية التي تحتاجها المنظمات بغرض تدريب العاملين وتحفيزهم لتبني مبادرات خضراء.
- أن عملية تقييم الموظف لازالت على نمطها التقليدي، وعدم وجود مؤشرات بيئية واضحة تعمل على تقديم الحوافز المعنوية والمادية للموظفين الملتزمين بالحفاظ على البيئة وينعكس ذلك في درجة فقرات البعد المتقاربة من بعضها نحو الدرجة المتوسطة.

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الثالث: التحفيز الأخضر حسب القطاع

في سبيل توضيح مستوى التحفيز الأخضر في المنظمات الأهلية حسب القطاع، قامت الباحثة بالتركيز على القطاعات الكبرى في المنظمات الأهلية والمتمثلة بما يلي: (الاجتماعي، الصحي، الثقافي، المرأة، الزراعي)، كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (12.4): تحليل فقرات البعد الثالث: التحفيز الأخضر حسب القطاع

م	الفقرة	الاجتماعي	الصحي	الثقافي	المرأة	الزراعي
1.	يلتزم الموظفون بالسياسيات البيئية كشرط من شروط استمرارهم بالعمل.	64.2	56	63.8	60	67.2
2.	تقدم المنظمة المكافآت المالية للموظف المتميز بالحفاظ على البيئة.	57.2	46.2	58.2	50	61.8
3.	تقدم المنظمة المكافآت المعنوية للموظف المتميز بالحفاظ على البيئة.	60.4	54.2	64.6	60.1	63.8
4.	توفر المنظمة الأدوات الداعمة للأفكار والمبادرات المبتكرة الصديقة للبيئة.	63	56.6	65.6	69.9	63.7
5.	تضع المنظمة مبدأ الالتزام بالممارسات البيئية كأحد معايير تقييم أنشطة الأقسام والدوائر.	61.8	59.4	63.2	60	61.2
	المجموع	61.3	54.5	63.1	60.0	63.5

من خلال الجدول السابق يتبين القطاع الصحي بوزن نسبي (54.5%) يعتبر الأدنى من حيث مستوى التحفيز الأخضر، و هذا ما اكدته دراسة (Kanapla & Battu, 2018) للحاجة إلى نهج مخصص لتعزيز أداء الموظف من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الصحية. بينما شكل القطاع الزراعي المرتبة الأعلى بوزن نسبي (63.5%) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

- إنّ السياسات الصحية تتجه نحو التركيز على تقديم الخدمة وتطوير المباني وشراء المعدات الصحية أكثر من التركيز على تقديم حوافز معنوية ومالية لموظفيها.
- على عكس النقاط السابقة فإن السياسات الزراعية تشجع على تقديم مستوى من الحوافز لعاملها فيما يتعلق بالتحفيز الأخضر.

بعد مراجعة الباحثة لمجموعة من الدراسات السابقة، فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عماري، 2021)، دراسة (المصري، 2016) ودراسة (عبد الجواد، ويوسف، 2022) ودراسة (التعمري، 2021) ودراسة (أبو مهادي، 2018) ودراسة (Chaudhary, 2019)، ودراسة (Yafi, et.al, 2021) ودراسة (أبا بكر، 2021) ودراسة (الحداد، 2020) التي أظهرت درجة متوسطة من مستوى التحفيز الأخضر كذلك فقد اختلفت مع نتيجة ، دراسة (Chen, et.al, 2021) ودراسة (عوديش، وصالح، 2020) ودراسة (العبادي، والشبلي، 2021) التي أظهرت درجة كبيرة من مستوى التحفيز الأخضر.

جدول (13.4): تحليل أبعاد التدريب الأخضر

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	المعرفة الخضراء	3.39	67.91	0.662	متوسطة	1
2.	المهارات الخضراء	3.37	67.58	0.637	متوسطة	2
3.	التحفيز الأخضر	3.13	62.63	0.722	متوسطة	3
	التدريب الأخضر	3.30	66.04	0.580	متوسطة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة إنَّ محور التدريب الأخضر حصل على متوسط حسابي (3.30) بوزن نسبي بلغ (66.04%)، وترى الباحثة بأنَّ النتائج أظهرت مستوى متوسط من التدريب الأخضر للمنظمات الأهلية، حيث تلاحظ الباحثة بأنَّ التدريب الأخضر هو نمط تدريبي حديث تمارسه المنظمات الأهلية، من خلال المعرفة الخضراء، والمهارات الخضراء، والتحفيز الأخضر، وعلى الرغم من توجه المنظمات الأهلية نحو اعتماد نمط التدريب الأخضر كنمط تدريبي معتمد لديها، إلا أنَّها لم تطبقه بالدرجة الكافية، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- اختلاف حجم المنظمات الأهلية، واختلاف أنشطتها وتنوعها في مجالات عديدة.
- التدريب الأخضر بحاجة إلى متطلبات قد لا تستطيع بعض المنظمات الأهلية تحقيقها، ولعل من أبرزها المتطلبات المالية.
- طبيعة عمل المنظمات الأهلية القائمة على المشاريع، حيث أن نسبة لا بأس بها من مشاريع هذه المنظمات لا تتوافق مع نمط التدريب الأخضر.
- على الرغم من التغيير الذي خلقته جائحة كورونا نحو التحول للتدريب الأخضر في عمل المنظمات إلا أن هذا التحول لازال يواجه مقاومة كونه يعمل على الحد من السفر والتنقل ويشجع على التدريب عن بعد في ظل الظروف السياسية والانسانية لقطاع غزة (مقابلة شخصية، 2022).
- التدريب الأخضر ليس جذاباً للمنتفعين من خدمات المؤسسات حيث تعتبر ورش العمل واللقاءات والاجتماعات الخارجية كمتنفس للعديد من المشاركين في الدورات التدريبية (مقابلة شخصية، 2022).
- التدريب الأخضر يتطلب امتلاك بنية رقمية وتكنولوجية وتوافر لخدمة الانترنت والكهرباء والتي تعتبر جزء من المعايير الأساسية.
- عدد كبير من العاملين في المنظمات على نظام العقود المؤقتة بالمشاريع مما يجعل المنظمات أقل اهتماماً بجوانب تدريبهم وتطويرهم.
- لازال تركيز معظم المنظمات الأهلية يتجه نحو البحث عن التمويل وتجديد الأموال لضمان استدامتها على حساب الاستثمار في الكوادر البشرية العاملة.

– قلة الموازنات التي يتم رصدتها للجوانب التطويرية والمتعلقة بالبرامج التدريبية الخضراء للعاملين.

– لازالت سياسات الموارد البشرية التقليدية لاستقطاب العاملين وتعيينهم وتقييمهم لا تشترط أي من جوانب المعرفة والمهارات الخضراء.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، مثل دراسة (عماري، 2021)، ودراسة (المصري، 2016)، ودراسة (أبو مهادي، 2018)، ودراسة (أبا بكر، 2021)، ودراسة (Teixeira, 2016) ودراسة (الحداد، 2020)، ودراسة (Chaudhary, 2019)، ودراسة (Aragao & Jabbour, 2017)، ودراسة (Yafi, et.al, 2021) ودراسة (الحداد، 2020) والتي أظهرت درجة متوسطة من ممارسة التدريب الأخضر. ومع دراسة (Peerzadah, et.al, 2018) التي اكدت حاجة المنظمات إلى سد الفجوة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية الخضراء خاصة فيما يتعلق بتدريب العاملين بالمنظمات الصناعية أو الخدمية التي ينتج عنها تلوثا للبيئة.

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، مثل دراسة (بن أحمد، وبن دنيدينة، 2022) ودراسة (الغرابلي، وآخرون، 2021)، ودراسة (عبد الجواد، ويوسف، 2022)، ودراسة (Chen, et.al, 2021) ودراسة (ازغير، 2019)، (عوديش، وصالح، 2020)، ودراسة (العبادي، والشبلي، 2021) ودراسة (التعمري، 2021)، ودراسة (السكرانة، 2017) ودراسة (اشتوي، 2022)، ودراسة (Pham, et.al, 2018) التي أظهرت درجة كبيرة من ممارسة التدريب الأخضر.

ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى اختلاف بيئة ومجتمع التطبيق اضافة الى اعتبار بعض الدراسات التدريب الأخضر كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك اختلاف الأبعاد للتدريب الأخضر فقد جعلت الدراسات تتنوع في اختيارها للأبعاد بما يتماشى مع بيئة ومجتمع الدراسة المطبقة ومكان تطبيقها.

في سبيل توضيح مستوى التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية حسب القطاع، قامت الباحثة بالتركيز على القطاعات الكبرى في المنظمات الأهلية والمتمثلة بما يلي: (الاجتماعي،

الصحي، الثقافي، المرأة، الزراعي)، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة درجة الموافقة كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (14.4): تحليل محور التدريب الأخضر حسب القطاع

م	القطاع	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	الاجتماعي	3.20	64.1	0.527	متوسطة	4
2.	الصحي	3.16	63.1	0.837	متوسطة	5
3.	المرأة	3.27	65.3	0.471	متوسطة	3
4.	الثقافي	3.30	65.9	0.611	متوسطة	2
5.	الزراعي	3.32	66.4	0.493	متوسطة	1

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة بأن القطاعات الكبرى في المنظمات الأهلية سجلت مستويات متقاربة جداً من ممارسة التدريب الأخضر، حيث سجل القطاع الزراعي أعلى القطاعات الكبرى من حيث ممارسة التدريب الأخضر، وبوزن نسبي بلغ (66.4%)، بينما سجل القطاع الصحي أدنى القطاعات الكبرى من حيث ممارسة التدريب الأخضر، وبوزن نسبي بلغ (63.1%).

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو مهادي، 2018)، ودراسة (التعمري، 2021) ودراسة (أبا بكر، 2021) التي أشارت إلى أنّ القطاع الصحي يعاني من ضعف في مستويات التطبيق للممارسات التدريب الأخضر بالرغم من وجود الوعي البيئي للعاملين وأن عملية تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم ليكونوا قادرين على التعامل مع قضايا حماية البيئة سيؤدي إلى تحسين الوضع البيئي للقطاع الصحي. و مع دراسة (Kanapla & Battu, 2018) حيث أكدت على الحاجة إلى نهج مخصص لمنظمات الرعاية الصحية بدلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية.

الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول مستوى الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول (15.4): تحليل فقرات الريادة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تحرص المنظمة على الاستفادة من التحديات التي تواجهها كفرص للتطوير والتحسين.	3.47	69.4	0.748	كبيرة	8
2.	تشجع المنظمة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون.	3.45	69	0.748	كبيرة	10
3.	تحرص المنظمة على استحداث أنشطة وبرامج تتوافق مع احتياجات بيئة العمل.	3.46	69.2	0.75	متوسطة	9
4.	تسعى المنظمة إلى بناء شراكات استراتيجية مع الجهات المانحة.	3.69	73.8	0.762	كبيرة	1
5.	تعمل المنظمة على التقليل من معوقات البيروقراطية التي تحد من الابتكار.	3.4	68	0.793	كبيرة	13
6.	تستثمر المنظمة الفرص في بيئة عملها بالشكل الأمثل.	3.53	70.6	0.717	كبيرة	2
7.	توضح المنظمة إجراءات اتخاذ القرار بشكل مستمر.	3.39	67.8	0.791	متوسطة	14
8.	تتخذ المنظمة قراراتها بمشاركة الموظفين بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم وامكانياتهم.	3.41	68.2	0.81	كبيرة	12
9.	تعمل المنظمة على إدارة المخاطر والحد منها.	3.52	70.4	0.738	كبيرة	3
10.	تسعى المنظمة على مواءمة البيئة الداخلية في ضوء المتغيرات الخارجية.	3.48	69.6	0.759	كبيرة	7
11.	توظف المنظمة المعرفة الحديثة لتصبح قاعدة للتطور والتقدم في المجتمع.	3.49	69.8	0.701	كبيرة	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	تعمل المنظمة على تحديث ثقافة الموظفين باتجاه الريادة.	3.42	68.4	0.824	كبيرة	11
13	تمارس المنظمة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.	3.51	70.2	0.767	كبيرة	4
14	تعزز المنظمة من ممارساتها في تنمية المواهب البشرية.	3.5	70	0.816	كبيرة	5
	جميع فقرات المحور معاً	3.47	69.58	0.546	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة إنَّ محور الريادة الاستراتيجية حصل على متوسط حسابي (3.47) وبوزن نسبي بلغ (69.58%)، وترى الباحثة بأنَّ المنظمات الأهلية حققت مستوى يميل للمرتفع من الريادة الاستراتيجية، وتعزو الباحثة ذلك إلى ما يلي:

- الاهتمام الواضح من قبل المنظمات الأهلية في قطاع غزة لتطوير نظمها الادارية والمالية وكوادرها البشرية لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية في بيئة عملها سعياً للمنافسة على مصادر التمويل، وعلى جودة الخدمات المقدمة.
- تتوجه مصادر التمويل عادة نحو المنظمة ذات الريادة الاستراتيجية كونها الاقدر لكسب الثقة مما يخلق تنافسية في المنظمات الأهلية نحو قيادة التغيير والابتكار.
- إنَّ المنظمات الأهلية وبحسب طبيعة عملها، فهي تتجه نحو تعزيز جوانب الحوكمة وتطبيق مبادئها، إضافة إلى تحقيق التميز واقتناص الفرص واستثمارها، وبما يضيف قيمة لأنشطتها، وبالتالي تبرز الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية من خلال قراءتها لواقع عملها، وتحليلها للمتغيرات والمستجدات في بيئتها.
- إنَّ الأفكار الإبداعية تجد بيئة خصبة في المنظمات الأهلية من خلال الاحتضان، والدعم، والمشاركة في التنفيذ، وقد سجلت المنظمات الأهلية تميزاً واضحاً في هذا السياق، وقدمت حلولاً ناجحة في العديد من المشكلات التي واجهت المجتمع الفلسطيني، حيث وضعت المنظمات الأهلية بصمة مميزة في التعامل مع جائحة كورونا، والحد من تداعياتها، بصورة تكاملية وتشاركية مع الجهات ذات العلاقة (شبكة المنظمات الأهلية، 2022). وهذا ما اكدته دراسة (Renato & Naguib, 2016)

ودراسة (Arsic, 2017) انه بغض النظر عن هيكل ملكية المنظمة فان عملية الابتكار والريادة، لا تتحقق الا بتوافر القيادة والمرونة الاستراتيجية، ومناخ عمل يسمح بالإبداع وولادة الأفكار والتشبيك الاستباقي داخلياً وخارجياً مع القدرة على التكيف الديناميكي لتجنب المخاطر كسمة أساسية لريادة الأعمال الاستراتيجية.

– أظهرت النتائج بأن الفقرة (4) التي تنص على "تسعى المنظمة لبناء شراكات استراتيجية مع الجهات المانحة" بوسط حسابي (3.69) ووزن نسبي (73.8%) بدرجة موافقة كبيرة احتلت المرتبة الاولى ولعل ذلك يبرز من خلال السعي الحثيث للمنظمات الأهلية نحو تدعيم علاقاتها بالمانحين، وتعزيز شراكاتها معهم خاصة فيما يتعلق بالمشاريع طويلة الأمد، والمشاريع التي تدعم الموازنة العامة والتي تعطي المنظمة هامشا لتطوير القدرات وبناء شراكات استراتيجية طويلة المدى مع الجهات المانحة مع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات الأهلية تعتمد بشكل كبير على تمويل الجهات المانحة بالإشارة إلى الواقع الذي يظهر العديد من معيقات و تحديات التمويل الذاتي.

– احتلت الفقرة (7) التي تنص على "توضح المنظمة اجراءات اتخاذ القرار بشكل مستمر" المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.39) ووزن نسبي (67.8%) المرتبة الاخيرة بدرجة موافقة متوسطة وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى وجود نوع من البيروقراطية في عمل المنظمة ويظهر ذلك كنتيجة منطقية للفقرة (5) التي احتلت المرتبة 13 من الفقرات بوزن نسبي (68%) ومتوسط (3.4) بدرجة موافقة كبيرة ما ترتب عليه عدم مشاركة المنظمة موظفيها في عملية اتخاذ القرار بشكل أمثل، مما يتطلب من المنظمات اعادة النظر في سياساتها المتعلقة بعملية اتخاذ القرار وضمان مشاركة العاملين بشكل فاعل. حيث أن الموظف الذي يشارك في عملية اتخاذ القرارات يصبح أكثر التزاما بتبنيها والدفاع عنها وتطبيقها.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الديراوي، 2017) من حيث الموافقة على أهمية الريادة في المنظمات مما يمكنها من تحويل أفكار المشاريع الى خدمات ناجحة (محمد، 2023)، ودراسة (الوهاشي، 2022)، ودراسة (خلف، 2020) ودراسة (الفتلاوي، 2022)،

ودراسة (القاضي، 2021) ودراسة (الذيابات، 2017) ودراسة (Okoro, 2018) ودراسة (العبادي، والشبلي، 2021) التي أظهرت درجة كبيرة من ممارسة الريادة الاستراتيجية.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (علي، وعبد اللطيف، 2022)، ودراسة (شابط، 2020)، ودراسة (التعمري، 2021) ودراسة (أبا بكر، 2021) التي أظهرت درجة متوسطة من ممارسة الريادة الاستراتيجية، كما اختلفت مع دراسة (شبات، والمصري، 2021) والتي أظهرت درجة كبيرة جداً من ممارسة الريادة الاستراتيجية.

في سبيل توضيح مستوى الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية حسب القطاع، قامت الباحثة بالتركيز على القطاعات الكبرى في المنظمات الأهلية والمتمثلة بما يلي: (الاجتماعي، الصحي، الثقافي، المرأة، الزراعي)، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتبة لمعرفة درجة الموافقة كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (16.4): تحليل محور الريادة الاستراتيجية حسب القطاع

م	القطاع	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	الاجتماعي	3.50	70.1	0.478	كبيرة	5
2.	الصحي	3.52	70.5	0.640	كبيرة	4
3.	المرأة	3.62	72.4	0.497	كبيرة	3
4.	الثقافي	3.64	72.8	0.535	كبيرة	2
5.	الزراعي	3.65	72.9	0.605	كبيرة	1

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة بأن القطاعات الكبرى في المنظمات الأهلية سجلت مستويات متقاربة جداً من ممارسة الريادة الاستراتيجية، حيث سجل القطاع الزراعي أعلى القطاعات الكبرى من حيث ممارسة الريادة الاستراتيجية، وبوزن نسبي بلغ (72.9%)، بدرجة موافقة كبيرة بينما سجل القطاع الاجتماعي أدنى القطاعات الكبرى من حيث ممارسة الريادة الاستراتيجية، وبوزن نسبي بلغ (70.1%) بدرجة موافقة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ما يلي:

- أن مستوى مشاركة العديد من المنظمات الأهلية ضمن المؤتمرات وورش العمل التي تنفذها المؤسسات الدولية والجهات التمويلية والشبكات التطويرية والجهات الحكومية ذات الصلة يتجه بشكل أكبر نحو قطاعات الزراعة والثقافة والمرأة بشكل ملحوظ أكثر من القطاع الاجتماعي.
- ترى الباحثة بأن القطاع الصحي يأتي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.52) ووزن نسبي (70.5%) بدرجة موافقة كبيرة وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى نوعية الخدمات المقدمة من الجهات الصحية والتي تنظم على أسس وقوانين ضابطة وبروتوكولات محددة وفق ما تقره الاطر الصحية الرسمية والدولية مما يخلق بعض القيود ويجعل الابتكار على مستوى المنظمة أو العاملين كنوع من المخاطرة في بعض الاحيان الا انه ينبغي عليها ان تسعى لتطوير أساليبها الادارية نحو الابداع والريادة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التعمري،2021) بوجود مستوى متوسط للسلوك الريادي والابتكاري للعاملين في المجال الصحي.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وضعت الباحثة فرضية لدراسة العلاقة بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تلك المتغيرات والجدول التالي يوضح النتيجة.

جدول (17.4): معامل الارتباط بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.583**	المعرفة الخضراء
0.000	0.608**	المهارات الخضراء
0.000	0.545**	التحفيز الأخضر
0.000	0.670**	التدريب الأخضر

** دالة إحصائياً عند 0.01.

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.670)، عند مستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد ان زيادة تطبيق التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية فيها، وتغزو الباحثة الاسباب خلف هذه العلاقة الارتباطية الايجابية بين المحورين إلى أن هناك من ضمن أبعاد التدريب الأخضر والتي من أهمها المعرفة الخضراء والمهارات الخضراء والتحفيز الأخضر أبعاد تعتبر من أهم ما يحقق الريادة الاستراتيجية، وأن هذه الأبعاد لا يمكن أن تتجح أي منظمة دونما الاهتمام بها لضمان استدامتها إذ أن تلك الأبعاد هي التي تحدد مدى تكيف المنظمة مع التحديات التي تواجهها، وهل تستطيع أن تتميز وتتطور في ضوء المتغيرات البيئية المستمرة. وهو ما أشار اليه التوافق في الاطر النظرية والتطبيقية للمحورين.

هذا ويتضح أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الخضراء والريادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.583)، عند مستوى دلالة (0.00)، وهذا يدل على أن الاهتمام بالمعرفة الخضراء بالمنظمات الأهلية يسهم في تحقيقها للريادة الاستراتيجية.

إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الخضراء والريادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.608)، عند مستوى دلالة (0.00)، وبالتالي

فإن ممارسة المنظمات الأهلية للمهارات الخضراء يؤدي إلى تحقيق الريادة من منظور استراتيجي لهذه المنظمات.

وأخيراً وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الأخضر والريادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.545)، عند مستوى دلالة (0.00)، ومما يعطي مؤشراً أن الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية ترتبط بشكلٍ وثيق مع طبيعة التحفيز الأخضر للموظفين.

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (السكرانه، 2017)، ودراسة (أبا بكر، 2021)، ودراسة (ولي، وحمد، 2021)، ودراسة (عماري، 2021)، ودراسة (الغرابلي، وآخرون، 2021)، ودراسة (Chen, et.al, 2021)، ودراسة (Wang,et.2022)، والتي أظهرت وجود علاقة بين مؤشرات التدريب الأخضر ومؤشرات الريادة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسات.

السؤال الرابع: هل يوجد تأثير للتدريب الأخضر في الريادة الاستراتيجية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وضعت الباحثة بوضع فرضية رئيسة لدراسة تأثير التدريب الأخضر في الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الأخضر في الريادة الاستراتيجية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (الانحدار الخطي المتعدد) من خلال (طريقة الإدخال: وهي ادخال كافة المتغيرات إلى النموذج "Enter" كخطوة أولى لتقدير النموذج كالتالي.

جدول (18.4): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.352	14.405	0.000
المعرفة الخضراء	0.282	7.197	0.000
المهارات الخضراء	0.308	7.300	0.000
التحفيز الأخضر	0.187	4.725	0.000
معامل الارتباط = 0.673		معامل التحديد المُعدَّل = 0.451	
قيمة الاختبار F = 177.867		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة أن تستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي:

- بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (177.867)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا يعني إنَّ النموذج جيد إحصائياً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج. وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{معادلة خط الانحدار} \leftarrow \text{الريادة الاستراتيجية} = 1.352 (0.000) + \text{المعرفة الخضراء} (0.282) + \text{المهارات الخضراء} (0.308) (0.000) + \text{التحفيز الأخضر} (0.187) (0.000)$$

وهذا يعني أن معامل التحديد المعدل للتدريب الأخضر بلغ (0.451)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، أي إنَّ زيادة التدريب الأخضر بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بقيمة (0.451). وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب الأخضر في الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. إذ تتضح أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "الريادة الاستراتيجية حسب قيمة (معامل الانحدار) على الترتيب: المهارات الخضراء، المعرفة الخضراء، التحفيز الأخضر، وتعزو الباحثة هذا التأثير العام للتدريب الأخضر على الريادة الاستراتيجية لما لها من أهمية في تحسين الأفعال الريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي للمنظمات لتحسين أدائها الإداري والريادي. إذ أن زيادة مستوى التدريب الأخضر في المنظمة يؤدي إلى دمج عمليات الريادة والإدارة الاستراتيجية لتعزيز قابلية المنظمة على الابتكار

والممارسات والأنشطة للتعامل السليم مع موارد المنظمة البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية، وفقاً لأساليب فريدة تسمح ببلوغ درجات عالية من الكفاءة والفعالية.

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (ولي، وحمد، 2021)، ودراسة (التعمري، 2021)، ودراسة (أبا بكر، 2021)، ودراسة (عوديش، وصالح، 2020)، ودراسة (السكرانه، 2017)، ودراسة (عماري، 2021)، ودراسة (العبادي، والشبلي، 2021)، ودراسة (Chen, et.al, 2021)، ودراسة (Wang,et.2022)، ودراسة (بن أحمد، وبن دنيدينة، 2022) والتي أظهرت وجود أثر لمؤشرات التدريب الأخضر في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسات. وتتسجم نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Yafi, et.al, 2021) التي أكدت أهمية التدريب الأخضر كأحد الأدوات الأساسية لتطوير الموارد البشرية، لتحفيز الموظفين، وتمكينهم من أن يكونوا أكثر إنتاجية والتزاماً بتحسين الأداء.

وللإجابة على الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية يمكننا تلخيص التالي:

أي أنّ زيادة المعرفة الأخضر بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بقيمة (0.282). وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة الخضراء في الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

إضافة إلى أنّ زيادة المهارات الخضراء بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بقيمة (0.308). وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الخضراء في الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وأخيراً فإنّ زيادة التحفيز الأخضر بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بقيمة (0.187). وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الأخضر في الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وتلاحظ الباحثة بأنّ التدريب الأخضر يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق المنظمات الأهلية للريادة الاستراتيجية، خاصة وأن الريادة الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة ترتبط بالعنصر البيئي، وبمدى ممارسة المنظمة للأنشطة الخضراء في عملها، وكيفية تدريب الموظفين بنمط حديث، وبأساليب حديثة أيضاً. فكلما ازداد الوعي المؤسسي بأهمية أنشطة التدريب ومواكبتها للتوجهات الحديثة نحو الاقتصاد الأخضر تزداد أهمية رأس المال البشري والفكري كتحدٍ معاصر للتغلب على المشكلات التي تواجه استدامة المنظمات.

الأمر الآخر يتعلق بطبيعة عمل المنظمات الأهلية، وأن تحقيق الريادة من منظور استراتيجي لها يتطلب أن تواكب التطور التكنولوجي في عملها، إضافة إلى أن متطلبات تمويل المشاريع بدأت تأخذ الطابع البيئي ضمن أولوياتها، وعلى المنظمات أن تتوافق مع هذه المتطلبات لضمان تمويل مشاريعها المختلفة، وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية.

الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة عن السؤال الخامس، قامت الباحثة بوضع فرضية تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test للنوع الاجتماعي، واختبار One Way Anova للفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والقطاع.

جدول (19.4): تحليل الفروق للتدريب الأخضر

النتيجة	Sig.	قيمة الاختبار	اسم الاختبار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
دالة احصائياً	0.011	2.554	T-Test	النوع الاجتماعي
غير دالة احصائياً	0.815	0.314	One Way Anova	الفئة العمرية
غير دالة احصائياً	0.148	1.917	One Way Anova	المؤهل العلمي
غير دالة احصائياً	0.214	1.496	One Way Anova	سنوات الخدمة
غير دالة احصائياً	0.570	0.562	One Way Anova	المسمى الوظيفي
غير دالة احصائياً	0.203	1.651	One Way Anova	القطاع

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة أن تستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها وذلك على النحو التالي:

أولاً: النوع الاجتماعي

وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الذكور، نظراً لاختلاف احتياجات واهتمامات وتطلعات العاملين الخاصة باختلاف الجندر مما أدى لاختلاف اتجاهاتهم حول التدريب الأخضر كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (20.4): الفروق حول التدريب الأخضر تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة
0.587	3.35	نكر
0.565	3.23	أنثى

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الجواد، ويوسف، 2022)، ودراسة (اشتوي، 2022)، ودراسة (أبو مهادي، 2018)، والتي أظهرت وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً للنوع الاجتماعي، لصالح الاناث.

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الغرابلي، وآخرون، 2021)، ودراسة (المصري، 2016)، ودراسة (الحداد، 2020)، ودراسة (أبا بكر، 2021)، والتي أظهرت عدم وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً للنوع الاجتماعي.

ثانياً: الفئة العمرية

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية، وترى الباحثة أنّ أفراد مجتمع الدراسة بالمنظمات الأهلية اتفقوا حول التدريب الأخضر، حيث أن العمر ليس له تأثير لأن جميع فئات المجتمع الفلسطيني تسعى للارتقاء وتطمح لمواكبة التوجهات الحديثة.

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (اشتوي، 2022)، ودراسة (الغرابلي، وآخرون، 2021) (أبو مهادي، 2018)، ودراسة (الحداد، 2020)، ودراسة (أبا بكر، 2021)، والتي أظهرت عدم وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً للفئة العمرية، كذلك اختلاف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الجواد، ويوسف، 2022)، والتي أظهرت وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً للفئة العمرية.

ثالثاً القطاع

عدم وجود ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير القطاع وهذا يعني تشابه ميول واتجاهات العاملين في المنظمات الأهلية باختلاف قطاعاتها في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويرجع ذلك ما تبذله إدارة المنظمات الأهلية من جهود للتقدم نحو المنظور الأخضر.

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (اشتوي، 2022)، ودراسة (الغرابلي، وآخرون، 2021) ودراسة (أبو مهادي، 2018)، والتي أظهرت عدم وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً لقطاع العمل، كذلك اختلاف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الجواد، ويوسف، 2022)، ودراسة

(المصري، 2016)، ودراسة (الحداد، 2020) والتي أظهرت وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً لقطاع العمل.

خامساً: المؤهل العلمي

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي مما يدل على اتفاق المبحوثين بجميع مؤهلاتهم العلمية على أهمية التدريب الأخضر في المنظمات.

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (اشتوي، 2022)، ودراسة (الغرابلي، وآخرون، 2021) ودراسة (الحداد، 2020) ودراسة (أبو مهادي، 2018)، ودراسة (أبا بكر، 2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً للمؤهل العلمي، كذلك اختلاف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الجواد، ويوسف، 2022)، ودراسة (المصري، 2016) ودراسة (أبا بكر، 2021) والتي أظهرت وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً للمؤهل العلمي.

سادساً: سنوات الخدمة

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وتعزو الباحثة ذلك إلى ان طبيعة العمل في المنظمات الأهلية لا تقتصر على الحاجة للخبرة بقدر ما تتطلب البحث المستمر عن كل ما هو جديد وفريد لا سيما في المجتمع الفلسطيني.

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الغرابلي، وآخرون، 2021)، ودراسة (اشتوي، 2022)، ودراسة (الحداد، 2020)، ودراسة (أبا بكر، 2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً لسنوات الخدمة، كذلك اختلاف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الجواد، ويوسف، 2022)، ودراسة (أبو مهادي، 2018) والتي أظهرت وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً لسنوات الخدمة.

سابعاً: المسمى الوظيفي

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (اشتيوي، 2022)، ودراسة (الغرابلي، وآخرون، 2021) ودراسة (الحداد، 2020) ودراسة (المصري، 2016) ودراسة (أبو مهادي، 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً للمسمى الوظيفي، كذلك اختلاف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الجواد، ويوسف، 2022)، والتي أظهرت وجود فروق حول التدريب الأخضر تبعاً للمسمى الوظيفي.

الإجابة عن السؤال السادس: هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية.

للإجابة عن السؤال السادس، قامت الباحثة بوضع فرضية تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test للنوع الاجتماعي، واختبار One Way Anova للفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والقطاع.

جدول (21.4): تحليل الفروق الريادة الاستراتيجية

النتيجة	Sig.	قيمة الاختبار	اسم الاختبار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
غير دالة احصائياً	0.200	1.284	T-Test	النوع الاجتماعي
غير دالة احصائياً	0.248	1.380	One Way Anova	الفئة العمرية
دالة احصائياً	0.019	3.968	One Way Anova	المؤهل العلمي
دالة احصائياً	0.002	5.171	One Way Anova	سنوات الخدمة
دالة احصائياً	0.000	7.971	One Way Anova	المسمى الوظيفي
غير دالة احصائياً	0.191	1.620	One Way Anova	القطاع

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة أن يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي:

أولاً: النوع الاجتماعي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وترى الباحثة غياب الفروق الجوهرية بين آراء العاملين بالمنظمات الأهلية حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية للريادة الاستراتيجية.

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (القاضي، 2021)، ودراسة (شابط، 2020)، ودراسة (شبات، والمصري، 2021)، ودراسة (Okoro, 2018)، ودراسة (أبا بكر، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للنوع الاجتماعي.

ثانياً: الفئة العمرية

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية، وترى الباحثة وجود تقارب وتشابه كبير بين آراء العاملين بالمنظمات الأهلية حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية للريادة الاستراتيجية ويعود ذلك إلى طبيعة الاحتكاك المباشر لجميع الفئات العمرية الذي تفرضه بيئة عمل المنظمات مما يساعد في نقل المعرفة والخبرة بين الأجيال ويقلص هذه الفروق.

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (القاضي، 2021)، ودراسة (شبات، والمصري، 2021) ودراسة (أبا بكر، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للفئة العمرية. واختلفت مع دراسة (شابط، 2020) والتي أظهرت وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للفئة العمرية.

ثالثاً القطاع

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير القطاع، وترى الباحثة أن التباين بين آراء العاملين بالمنظمات الأهلية حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية للريادة الاستراتيجية بدرجة بسيطة، وهناك اتفاق حول مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية. نظراً لاتفاق رؤية جميع القطاعات بضرورة تحقيق المتطلبات الريادية لضمان ديمومتها.

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (شابط، 2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للقطاع.

خامساً: المؤهل العلمي

ووجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولبيان الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق البعدية، ولذلك لتحديد الفروق بدقة، حيث يظهر جدول (11.4) وجود فروق بين آراء الموظفين حول الريادة الاستراتيجية ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، والموظفين ممن مؤهلهم العلمي دبلوم، وذلك لصالح البكالوريوس وتعزو الباحثة وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تعزى للمؤهل العلمي لتركيز المساقات الجامعية في معظم تخصصات البكالوريوس مؤخراً على مفاهيم العمل الريادي.

جدول (22.4): الفروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
-0.109-	-0.187*	-	دبلوم
0.077	-	0.187*	بكالوريوس
-	-0.077-	0.109	دراسات عليا

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اختلاف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (شبات، والمصري، 2021)، ودراسة (الفاضلي، 2021)، ودراسة (شابط، 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للمؤهل العلمي، كما اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (خلف، 2020) والتي أظهرت وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للمؤهل العلمي لصالح بكالوريوس.

سادساً: سنوات الخدمة

وتظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولبيان الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق البعدية، ولذلك لتحديد الفروق بدقة، كما يوضحها جدول (12.4) النحو التالي:

- توجد فروق بين فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات).
- توجد فروق بين فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (10 إلى أقل من 15 سنة) ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات)
- توجد فروق بين فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (15 سنة فأكثر) ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات).
- وتعزو الباحثة وجود فروق بين فئة (أقل من 5 سنوات) وباقي الفئات الأخرى لصالح تلك الفئة التي تمثل اختلاف وجهات النظر بين الأجيال نظراً إلى حداثة مواكبة الخريجين الجامعيين من هذه الفئة للتوجهات الريادية في بيئة العمل.

جدول (23.4): الفروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير لسنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
-	0.253*	0.227*	0.148*	أقل من 5 سنوات
-0.253*	-	-0.025-	-0.104-	5 إلى أقل من 10 سنوات
-0.227*	0.025	-	-0.079-	10 إلى أقل من 15 سنة
-0.148*	0.104	0.079	-	15 سنة فأكثر

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اتفاق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (شابط، 2020)، والتي أظهرت وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً لسنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة (خلف، 2020) ودراسة (القاضي، 2021) ودراسة (أبا بكر، 2021).

سابعاً: المسمى الوظيفي

ووجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولبيان الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق البعدية، ولذلك لتحديد الفروق بدقة، كما يوضحها جدول (13.4)، وذلك على النحو التالي:

- وجود فروق بين فئة (رئيس/ عضو مجلس إدارة) و(مدير تنفيذي) ولصالح (رئيس/ عضو مجلس إدارة). ويرجع ذلك إلى تغير توجهات المبحوثين بحسب تغير مستوياتهم الوظيفية حيث ان المستويات الادارية العليا تختلف في توجهاتها باعتبارها ذات الصلة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة مما يدل على تأثير الموقع الوظيفي للعاملين بالمنظمات لرؤيتهم نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية.

- وجود فروق بين فئة (مدير تنفيذي) و(مدير مشاريع/ مشرف برامج) ولصالح (مدير تنفيذي). ما يشير إلى اختلاف المستويات الوظيفية للمبحوثين من حيث الصلاحيات

والمسؤوليات والمهام إذا الإدارة التنفيذية تكون أكثر قرباً من الواقع والتطبيق والتنفيذ ما أدى إلى اختلاف آرائهم وتقديراتهم تجاه الريادة الاستراتيجية.

جدول (24.4): الفروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير للمسمى الوظيفي

مدير مشاريع/مشرف برامج	مدير تنفيذي	رئيس/ عضو مجلس إدارة	
0.161*	-0.046-	-	رئيس/ عضو مجلس إدارة
0.208*	-	0.046	مدير تنفيذي
-	-0.208-*	-0.161-*	مدير مشاريع/مشرف برامج

وبعد إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد لاحظت اختلاف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (المريخي، 2022)، ودراسة (عابد، 2022)، ودراسة (القرشي، 2022)، ودراسة (القاضي، 2021)، ودراسة (شبات، والمصري، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للمسمى الوظيفي.

كما وافقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (شابط، 2020)، والتي أظهرت وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للمسمى الوظيفي ولصالح فئة (مدير المؤسسة)، ودراسة (خلف، 2020)

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة

تناولت الباحثة في هذه الدراسة قياس دور التدريب الأخضر في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية، وذلك من خلال الاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادهما، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية وما افرزته من نتائج استندت إلى أدوات جمع البيانات الأولية التي تمثلت في كل من أداة الاستبانة التي استهدفت (3) مبحوثين من (الادارة العليا، الوسطى، الدنيا) بواقع اجمالي(789) مبحوث بمسميات إدارية مختلفة (رئيس/عضو مجلس ادارة، مدير تنفيذي/نائب، مشرف برامج، مدير مشروع) في (263) منظمة أهلية من قطاعات مختلفة من مجتمع المنظمات البالغ عدده (825) منظمة. بنسبة استرداد بلغت (82.0%) حيث يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء التحليل الإحصائي وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) SPSS للتحليل الوصفي واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى مجموعة من النتائج والتي تم في ضوئها اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن استعراضها كالتالي:

1.5 النتائج

من خلال الاستناد إلى الأهداف المرجوة من الدراسة الحالية والتي تتمثل في تحديد دور التدريب الأخضر في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية فقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتدريب الأخضر

- البعد الأول المتمثل بالمعرفة الخضراء قد حصل على وزن نسبي بلغ (67.91%)، وترى الباحثة بأن المنظمات الأهلية تتمتع بمستوى متوسط من المعرفة الخضراء.
- البعد الثاني المهارات الخضراء حصل على وزن نسبي بلغ (67.58%)، وترى الباحثة بأن المنظمات الأهلية تتمتع بمستوى متوسط من المهارات الخضراء.
- البعد الثالث التحفيز الأخضر حصل على وزن نسبي بلغ (62.63%)، وترى الباحثة بأن المنظمات الأهلية يتمتعون بمستوى متوسط من التحفيز الأخضر.
- محور التدريب الأخضر حصل على وزن نسبي بلغ (66.04%)، وترى الباحثة بأن المنظمات الأهلية تتمتع بمستوى متوسط من التدريب الأخضر.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالريادة الاستراتيجية

- إن محور الريادة الاستراتيجية حصل على وزن نسبي بلغ (69.58%)، وترى الباحثة بأن المنظمات الأهلية حققت مستوى مرتفع من الريادة الاستراتيجية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بقطاعات عمل المنظمات الأهلية

- المعرفة الخضراء: القطاع الاجتماعي بوزن نسبي (65.5%) يعتبر الأقل من حيث مستوى المعرفة الخضراء بينما شكل قطاع المرأة وزناً نسبياً (72.4%).
- المهارات الخضراء: القطاع الزراعي بوزن نسبي (68.8%) يعتبر الأعلى من حيث مستوى المهارات الخضراء بينما شكل قطاع المرأة المرتبة الأدنى بوزن نسبي (64%).
- التحفيز الأخضر: القطاع الصحي بوزن نسبي (54.5%) يعتبر الأدنى من حيث مستوى التحفيز الأخضر بينما شكل القطاع الزراعي المرتبة الأعلى بوزن نسبي (63.5%).

- التدريب الأخضر: القطاعات الكبرى في المنظمات الأهلية سجلت مستويات متقاربة جداً من ممارسة التدريب الأخضر، حيث سجل القطاع الزراعي أعلى القطاعات الكبرى من حيث ممارسة التدريب الأخضر، وبوزن نسبي بلغ (66.4%)، بينما سجل القطاع الصحي أدنى القطاعات الكبرى من حيث ممارسة التدريب الأخضر، وبوزن نسبي بلغ (63.1%).

- الريادة الاستراتيجية: القطاعات الكبرى في المنظمات الأهلية سجلت مستويات متقاربة جداً من ممارسة الريادة الاستراتيجية، حيث سجل القطاع الزراعي أعلى القطاعات الكبرى من حيث ممارسة الريادة الاستراتيجية، وبوزن نسبي بلغ (72.9%)، بدرجة موافقة كبيرة بينما سجل القطاع الاجتماعي أدنى القطاعات الكبرى من حيث ممارسة الريادة الاستراتيجية، وبوزن نسبي بلغ (70.1%) بدرجة موافقة كبيرة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.670).

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الخضراء والريادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.583).

- إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الخضراء والريادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.608).

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الأخضر والريادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.545).

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب الأخضر في الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة الخضراء في الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الخضراء في الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الأخضر في الريادة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما غياب هذه الفروق تبعاً لمتغير الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والقطاع.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التدريب الأخضر بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، بينما غياب هذه الفروق تبعاً للنوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والقطاع.
- لقد بينت الباحثة في الجدول أدناه أسئلة البحث، والأهداف، والفرضيات، ومدى تحققها، وذلك وفق الآتي:

جدول (1.5): ملخص لنتائج الدراسة

تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
1-ما مستوى التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	1. توضيح مستوى التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	لا توجد فرضية لأنها تقيس المتغير المستقل فقط من خلال المجالات المحددة (المعرفة الخضراء، المهارات الخضراء، التحفيز الأخضر).	موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة حول أبعاد التدريب الأخضر.

تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
2- ما مستوى الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	2. التعرف على مستوى توافر الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	لا توجد فرضية لأنها تقيس المتغير التابع فقط من خلال أربعة عشر فقرة	موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الريادة الاستراتيجية.
3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الأخضر بأبعادها المختلفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية؟	3. الكشف عن مدى وجود علاقة بين التدريب الأخضر بأبعادها المختلفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب الأخضر بأبعادها المختلفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب الأخضر بأبعادها المختلفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المعرفة الخضراء وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية؟	المهارات الخضراء وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الخضراء وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المعرفة الخضراء وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.

تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
		توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التحفيز الأخضر والريادة الاستراتيجية وتحقيق الريادة الحقيقية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التحفيز الأخضر وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.
4- هل يوجد تأثير للتدريب الأخضر بأبعادها المختلفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية؟	4. إبراز درجة تأثير التدريب الأخضر بأبعادها المختلفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الأخضر بأبعادها المختلفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الأخضر بأبعادها المختلفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.
5- هل توجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول التدريب الأخضر وحول الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية تعزى للمغيرات لتغير النوع الاجتماعي، في ظل غياب هذه الفروق تبعاً لتغير العمر،	5. توضيح مدي وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول التدريب الأخضر وحول الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية تعزى للمغيرات لتغير النوع الاجتماعي، العمر،	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول التدريب الأخضر في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية تعزى للمغيرات لتغير النوع الاجتماعي، في ظل غياب هذه الفروق تبعاً لتغير العمر،

تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، القطاع)؟	الجنوبية تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، القطاع)؟	المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، (القطاع)	المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، القطاع.
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، في ظل عدم وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للنوع الاجتماعي، الفئة العمرية، القطاع.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، القطاع).	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، في ظل عدم وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للنوع الاجتماعي، الفئة العمرية، القطاع.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، في ظل عدم وجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً للنوع الاجتماعي، الفئة العمرية، القطاع.

2.5 التوصيات

من خلال الاستعراض السابق لنتائج الدراسة خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات والتي تتمثل في التالي:

أولاً: توصيات عامة

- أهمية تبني المنظمات الأهلية نظام بيئي واضح إضافة للنظام الإداري والمالي إذ يعتبر حجمها وحضورها في المجتمع الفلسطيني أمراً بالغ الأهمية في تحسين الواقع البيئي.
- ضرورة استحداث أنظمة رقابية بيئية إضافة لوجود أنظمة الرقابة المالية للمنظمات الأهلية، مما ينعكس بشكل فعال في استمرار تمويلها وتحقيق استدامتها.

- استحداث جسر حكومي لمراقبة التزام المنظمات الحكومية وغير الحكومية ومراقبة مستوى إدارة النفايات والطاقة المتجددة كمرصد وطني للبيئة والتنمية الوطنية استجابة لأجندة التنمية المستدامة 2030.
- تطوير الجهاز المركزي الإحصائي للبيانات والاحصاءات المتعمقة وذات الصلة بواقع المنظمات الأهلية نظراً لوجود ضعف واضح في البيانات بهذا الخصوص.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالتدريب الأخضر

- ضرورة اهتمام المنظمات الأهلية بتعزيز الوعي البيئي لدى العاملين من خلال تطوير سياسة ادارة الموارد البشرية التقليدية وتبني سياسة الموارد البشرية الخضراء .
- عقد شراكات مع الجهات المانحة فيما يتعلق بدعم البرامج التدريبية الخضراء، لتدريب موظفي المنظمات الأهلية وامتطوعيهها والمستفيدين من خدماتها.
- تبني المنظمات الأهلية ملتقيات المعرفة لمناقشة التطورات البيئية والتكنولوجية لتبادل المعرفة الخضراء وتعزيز قدراتها للتصدي للتحديات الخضراء .
- تشجيع المنظمات الاهلية وتقديم التسهيلات من الاطراف الحكومية للتحويل نحو مصادر الطاقة المتجددة.
- تصميم وتطوير دليل عمل هادف قابل للقياس حول منهجية التدريب الأخضر .
- تطوير جائزة الموظف الأخضر ومدى التزامه بالمتطلبات البيئية في بيئة العمل، كذلك جائزة المنظمة الخضراء .
- تشجيع المنظمات للحصول على شهادة المطابقة من الجهات المختصة بالسلامة البيئية.
- تطوير مؤشرات الأداء الخضراء في نظام إدارة الأداء والتقييم البيئي للعاملين.
- تعزيز المعرفة الخضراء كجزء من المقابلات المبنية على الكفايات خلال عمليتي الاستقطاب والتوظيف في المنظمات الأهلية.
- توعية المنظمات الأهلية بتوجهات التمويل الأخضر وضرورة مواكبتها للمنظور الأخضر للمنافسة على مصادر التمويل وتنويع قواعد تمويلها.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية

- ضرورة عمل المنظمات الأهلية على وحدة اختصاصها وتعديل مسارها لتحقيق أهدافها التنموية بالمجتمع الفلسطيني وعدم الانحراف عنها في سبيل الاستجابة الطارئة للبيئة المتغيرة في ظل الأزمات المتكررة والوضع السياسي للمحافظات الجنوبية.
- تطوير جائزة المنظمة الريادية حيث ترتبط هذه الجائزة بمدى التزام المنظمة بالمتطلبات الريادية والإبداعية في عملها.
- ضرورة أن تشجع المنظمات الأهلية موظفيها على الأساليب الإبداعية في البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في عملهم.
- أهمية العمل على التقليل من معيقات البيروقراطية التي تحد من الابتكار والإبداع.
- الحاجة لوجود إطار لمساعدة المدراء ومنتخذي القرارات في المنظمات الأهلية بالأدوات لتحويل مبادئ وأبعاد الريادة الاستراتيجية إلى تطبيق عملي.
- تدريب الموظفين على المشاركة في مختلف صناعة القرارات بالمنظمة.
- ضرورة اهتمام المنظمات الأهلية بمواكبة التطور التكنولوجي والبنية الرقمية في مجالات عملها.
- تطوير العلاقة بين المنظمات الكبيرة ومنظمات (cbos) للعمل على تعزيز بناء قدراتها.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالقطاعات

- ضرورة تركيز القطاع الصحي الذي يعتبر من أهم القطاعات بالمنظمات الأهلية على تطوير نظمه الادارية والمالية والبيئية في سبيل تحقيق مستوى متقدم لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- تطوير السياسات والتشريعات في القطاع الصحي نحو الإدارة الخضراء بكافة جوانبها وأبعادها بما فيها سياسة الموارد البشرية.
- حاجة المنظمات الاجتماعية الأهلية الحقيقية لتطوير قدراتها ومواكبتها لمتطلبات التوجهات الإدارية الحديثة لتتحول أهدافها من الدور الاغاثي إلى التنموي.
- أهمية اهتمام منظمات المرأة بتبني استراتيجيات وخطط ومبادرات تمكنها من تحويل المعرفة لمهارات تطبيقية في مجال التدريب الأخضر.

3.5 الدراسات المستقبلية

تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

1. دور التدريب الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية بالشركات ومنظمات القطاع الخاص الربحية في قطاع غزة.
2. أثر التدريب الأخضر في تحقيق التمويل الأخضر في المنظمات غير الحكومية بفلسطين.
3. دور التدريب الأخضر في تحقيق جودة الخدمات في المنظمات الحكومية في المحافظات الجنوبية.

المراجع

1. إبراهيم، م. وعبد اللاه، ا. (2022). الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي. مجلة كلية التربية، 19(113): 693-809.
2. أحمد، م. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات الرمادي. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(26): 438-418.
3. بن أحمد، ن. وبن دنيدينة، س. (2022). أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة. مجلة الابتكار والتسويق، 9(1): 50-69.
4. الاسكوا (2011). ورشة عمل لإطلاق مبادرة الوظائف الخضراء في الدول العربية. بيروت. لبنان.
5. اشتيوي، م. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(18): 37-20.
6. أصرف، ح. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(21): 592-644.
7. ازغير، ب. (2019). الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير. جامعة الخليل. فلسطين.

8. بشماني، ش. (2014). دراسة تحليلية للصيغ المستخدمة في (حساب) العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36(5): 85-100.
9. أمان. (2016). مساءلة المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في فلسطين. تقرير. رام الله. فلسطين.
10. بسيسو، م. (2022). أثر الممارسات الإدارية على تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
11. البلداوي، ع. ومهدي، ع. (2017). تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12(39): 89-108.
12. أبا بكر، م. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(126): 368-388.
13. التعمري، ر. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة الإسراء. الأردن.
14. أبو جبارة، ع. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. فلسطين.
15. جدو، ا. ولعياضي، م. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة. رسالة ماجستير. جامعة محمد البشير الإبراهيمي. الجزائر.

16. جلال، م. (2022). متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية. *مجلة التربية بالأزهر*، (193)41: 467-510.
17. جمعة، ت. (2022). *مقابلة شخصية*. جمعية عائشة للمرأة والطفل. تاريخ المقابلة 2022/5/27م.
18. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2022). *القوى العاملة في فلسطين*. رام الله. فلسطين.
19. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2016). *دراسة حول مؤشرات الإبداع في فلسطين*. رام الله. فلسطين.
20. أبو جويل، ر. (2018). *درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز*. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
21. الحداد، ع. (2020). *أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية* دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري. رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
22. حسانين، أ. وفتح، م. وعبد النبي، م. (2021). *واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية المصرية دراسة تطبيقية*. *مجلة البحوث والدراسات البيئية*، 11(1): 202-216.

23. حسن، ف. (2021). الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد 19 دراسة تحليلية. *مجلة جامعة السويس*، 12(3): 273-339.
24. الحسناوي، ص. (2021). الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة جامعة كربلاء. *مجلة أهل البيت*، 2501: 449-483.
25. الحسني، ع. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
26. حسين، ع. (2015). رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية-دراسة حالة جامعة الاستقلال. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 1(2): 1-28.
27. الحمداني، م. (2006). *منهجية البحث العلمي*. دار الوراق للنشر. الأردن.
28. خزعل، ب. وذياب، ع. (2019). الاستجابات التنظيمية الخضراء وأثرها في تعزيز الابتكار الأخضر دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك. *مجلة الدنانير*، 16(1): 246-266.
29. خلف، إ. (2021). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. فلسطين.

30. خليفة، م. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسبوط. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 2(2): 627-657.
31. درويش، يسري. (2022). *مقابلة شخصية*. الاتحاد العام للمراكز الثقافية. 2022/6/27م.
32. الديراوي، أ. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 25(3): 76-98.
33. الذبابات، ب. (2017). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 25(2): 157-176.
34. الزائدي، م. وأحمد، م. (2022). واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. *مجلة التربية بالأزهر*، 41(193): 555-593.
35. الزبيدي، غ. وحمزة، م. (2021). تحقيق الاستدامة البيئية وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 63(1): 73-91.
36. السلطاني، س. وعلون، ب. وخليل، أ. (2018). استراتيجية ريادة الأعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، 3(1): 281-303.

37. السكارنة، م. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
38. سكر، أ. والجرادات، ع. (2020). ورقة حقائق مؤسسات المجتمع المدني والشباب الفلسطيني تحديات الدور. تقرير. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية. فلسطين.
39. شابط، ح. (2020). دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تعزيز ريادة الأعمال في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
40. شبات، ج. والمصري، ن. (2020). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2): 23-50.
41. شبكة المنظمات الأهلية. (2022). الواقع البيئي في قطاع غزة. تقرير. غزة. فلسطين.
42. الشلما، م. والعبدي، أ. (2019). أثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2): 132-153.
43. صندوق النقد العربي. (2022). موقع الكتروني. عبر الرابط التالي <https://www.amf.org.ae/ar/financial-sector/sustainable-finance>

44. الطاهر، ر. (2022). تنمية المهارات الخضراء مدخل لتحقيق مفهوم الاستدامة. **مجلة البحوث النوعية، 15(1): 155-183.**
45. العابدي، ع. والشبلي، ر. (2021). توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الريادي دراسة تطبيقية لعينة من الشركات النفطية العاملة في محافظة النجف الأشرف. **مجلة دنانير، 21(1): 712-732.**
46. عبد الجواد، ع. يوسف، ز. (2022). برنامج إرشادي مقترح لتنمية الوعي بإدارة المعرفة وعلاقته بالممارسات الخضراء لدى عينة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة. **مجلة بحوث التربية النوعية، 65(1): 213-318.**
47. عراقوي، س. وحرز الله، ف. وأبو حفيظة، س. وأبو موسى، م. (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. **مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 8(1): 62-84.**
48. عساف، م. (2018). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية التنموية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. ورقة علمية مقدمة لمؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
49. عطوف، ر. (2016). استراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. **مجلة كلية التربية الأساسية، 22(95): 667-692.**
50. علي، أ. والحكيم، ل. (2017). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات. **مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2): 47-86.**

51. علي، و. وعبد اللطيف، س. (2022). رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية

بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا. مجلة كلية التربية، 19(113): 66-

163.

52. العنزي، خ. وأبو دولة، ج. (2020). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية. مجلة جدارا للدراسات والبحوث،

6(1): 49-69.

53. عوديش، ج. وصالح، س. (2020). دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في

تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في معهد دهوك

التقني الأهلي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 8(1): 129-145.

54. أبو عوض، ع. (2019). الكفاءات القيادية لدى مديري الإدارة العليا في مؤسسات

المجتمع المدني في قطاع غزة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير.

الجامعة الإسلامية بغزة.

55. الغالبي، ط. إدريس، و. كاظم، م. والرواحنة، ع. (2016). اللاتأكد البيئي كمتغير

وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات

الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية

والإدارية، 13(38): 185-206.

56. الغرابلي، ز. وعبد القادر، ع. ويحيى، ب. (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.

57. فتحي، س. والمختار، ج. (2014). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 99(1): 102-119.
58. الفتلاوي، ح. والشمري، أ. (2022). تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 3(2): 1-27.
59. القاضي، م. (2021). دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
60. القحطاني، س. (2015). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. *مجلة الإدارة العامة*، 55(3): 435-499.
61. القدرة، ع. (2018). أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
62. قميلة، إ. (2019). أثر الشراكات بين المؤسسات غير الحكومية الدولية والمحلية على تحسين أداء المؤسسات المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
63. اللوزي، خ. (2016). أثر الخصائص الريادية في تعزيز القدرات الاستراتيجية دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية. أطروحة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.

64. محمد، س. (2023). دور الريادة الاستراتيجية للجامعة في العلاقة بين مسؤوليتها الاجتماعية والاستثمار في رأس المال البشري: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي الخدمي في منطقة الجوف. *المجلة العربية للإدارة*، 118(1): 216-230.
65. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية. (2020). *الإطار الاستراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية*. الطبعة الثانية. فلسطين.
66. المصري، ه. (2016). تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية: دراسة استكشافية. *رسالة ماجستير*. جامعة النجاح. فلسطين.
67. أبو مهادي، ف. (2018). واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الأداء البيئي. *رسالة ماجستير*. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
68. المنسي، م. والهنداوي، م. وأحمد، ج. (2021). دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(3): 138-162.
69. منصور، و. وعبد الجواد، إ. (2018). تحديات الريادة في فلسطين. *ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة*. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
70. موسى، أ. (2017). تصور مقترح لتمويل منظمات المجتمع المدني في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة آفاق العلوم*، 2(3): 39-64.

71. موقع الأمم المتحدة. (2023). [موقع الكتروني](https://www.un.org). عبر الرابط التالي

<https://www.un.org>

72. هيئة شؤون المنظمات الأهلية. (2023). [موقع الكتروني](http://www.coc.ps). الرابط التالي:

www.coc.ps

73. الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية. (2021). مؤشر

الريادة في حاضنات الأعمال في فلسطين. النسخة الثالثة. رام الله. فلسطين.

74. النباهين، إ. (2015). أثر الاستشارات الإدارية على أداء المنظمات غير الحكومية

العاملة في قطاع غزة ومدى نجاحها في احداث تغيير إداري فيها. رسالة ماجستير.

الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

75. أبو نحلة، ن. (2022). مقابلة شخصية. مركز طاقم شؤون المرأة. فلسطين.

2022/6/28م.

76. نصر، م. (2019). دور كفاءة أداء مديري المنظمات غير الحكومية في إدارة

الأزمات المالية ونقص التمويل. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

77. النفيعي، م. (2015). واقع استراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة

ميدانية على جامعة الملك سعود. مجلة الإدارة العامة، 55(4): 664-719.

78. وزارة الريادة والتمكين. (2022). [موقع الكتروني](http://www.moee.pna.ps). الرابط التالي

www.moee.pna.ps

79. ولي، أ. وحمد، د. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز

الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة

في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(55): 361-337.

80. الوهاشي، ع. (2022). دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الريادة الاستراتيجية

دراسة ميدانية على كليات عنيزة الأهلية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة*

الإسكندرية للعلوم الإدارية، 59(1): 183-204.

81. Abd-elmonem, A., Rashed, S., & Hasanin, G. (2022). The Relation between Green Human Resource Management Strategies and Organizational Innovativeness among Head Nurses. **Assiut Scientific Nursing Journal**, 10(32): 113-125.

82. Aboelmaged, M., & Hashem, G. (2019). Absorptive capacity and green innovation adoption in SMEs: The mediating effects of sustainable organizational capabilities. **Journal of cleaner production**, 220(1): 853-863.

83. Ahmad, S. (2015). Green Human Resource. **Management Policies & Practices**, 2(4): 100-117.

84. Andrade, S. & Ferreira, J. (2020). Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship: what researches and approaches. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 16(1): 263-286.

85. Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W. (2015). Employee engagement human resource management practices &

- competitive advantage an integrated approach. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 2(2): 7-35.
86. Aldahhan, E. (2020). Green HR Management Practices in Contemporary Business Organizations. **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, 42(3):4981-5005.
87. Amankwah, J., & Sesen, H. (2021). On the relation between green entrepreneurship intention and behavior. **Sustainability**, 13(13): 74-92.
88. Aragao, C., & Jabbour, C. (2017). Green training for sustainable procurement? Insights from the Brazilian public sector. **Industrial and Commercial Training**, 49(1): 48-54.
89. Arsic, S. (2017). Specific aspects of strategic entrepreneurship in family companies and non-family companies. **Journal of Process Management New Technologies**, 5(1):37-42.
90. Arulrajah, A., Anton, O., & Nawaratne, N. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. **Journal of Human Resource Management**, 5(1): 1-16.
91. Bangwal, D. & Tiwari, P. (2015). Green Human Resource Management A way to greening the environment. **Journal of Business and Management**, 17(12): 21-49.

92. Brixiova, Z., Ncube, M., & Bicaba, Z. (2015). Skills and youth entrepreneurship in Africa: Analysis with evidence from Swaziland. **World development**, 67(1): 11-26.
93. Cagliano, R., Longoni, A., & Golini, R. (2014). The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. **International Journal of Production Economics**, 16(2):147-160.
94. Cedefop. (2012). **A strategy for green skills European Centre for the Development of Vocational Training**. USA.
95. Coppola, D. (2015). **Introduction to International Disaster Management**. 3rd ed. Butterworth-Heinemann. US.
96. Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 27(2): 630-641.
97. Chen, D., Wu, J., Bian, Z., Shen, T., Zhang, W., & Cai, W. (2021). How does green training boost employee green creativity? A sequential mediation process model. **Frontiers in Psychology**, 12(1): 159-184.

98. Dirani, A., Harwood, I., (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. **Bus. Ethics Eur. Rev**, 24(2): 125-143.
99. Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. **Procedia-Social and behavioral sciences**, 195(1): 1288-1294.
100. Gull, S., & Idrees, H. (2022). Green training and organizational efficiency: mediating role of green competencies. **European Journal of Training and Development**, 46(2): 105-119.
101. Saeed, B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's pro environmental behavior through green human resource management practices. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 26(2): 424-438.
102. Santos, F., Nagano, M., & Jabbour, C. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, 21(1): 1049-1089.
103. Shree, S. & Srivastava, A. (2018). Examining the effect of employee green involvement on perception of corporate social

- responsibility: Moderating role of green training. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, 30(1): 197-210.
104. Tareq, F. & Rosima, B. (2015). The Impact of green Recruitment Green training & Green learning on the firm performance, Conceptual Paper. **International Journal of Applied Research**, 1(12): 951-953.
105. Teixeira, A., Alves, C., Chiapetta, C., & Jabbour A. (2016). Relationship between Green Management and Environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. **Journal production Economics**, 140(15): 315-342.
106. Foong, L., Sern, L., & Zaime, A. (2018). Green skills for green industry: a review of literature. **Journal of Physics**, 19(1): 120-135.
107. Kaur, P. & Mitta, E. (2022). Green HRM, green innovation and environmental performance: The moderating role of servant leadership. **Human Systems Management**, 1(1):1-14.
108. Kanapala, P., & Battu, N. (2018). A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance—An Empirical Analysis on Health Care Industry.

- International Research Journal of Management Sociology & Humanity**, 9(1): 212-219.
109. Kee, D., Yusoff, Y., Nejati, M., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. **Global Business Review**, 21(3): 663-680.
110. Kuratko, F., & Audretsch, D. (2019). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship theory and practice**, 33(1):1-17.
111. Khurshid, R., & Darzi, M. (2016). Go green with green human resource management practices. **International Journal of Research in Commerce & Management**, 7(1): 19-41.
112. Kimuli, S. N. L., Sendawula, K., & Nagujja, S. (2022). Sustainable entrepreneurship practices in women-owned micro enterprises using evidence from Owino market, Kampala, Uganda. **African Journal of Economic and Management Studies**, 41(5): 569-588.
113. Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. **Management science letters**, 5(1): 101-108.

- 114.Jia, J., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Tang, G. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. **Asia pacific journal of human resources**, 56(1), 31-55.
- 115.Hoglund, L. (2015). **Strategic entrepreneurship: Organizing entrepreneurship in established organizations**. Studentlitteratur AB.
- 116.Hitt, M. & Wright, M. (2017). Strategic Entrepreneurship and SEJ: Development, and Current Progress. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 11(3): 114-135.
- 117.Hoskisson, R., Bruton, G., Yiu, D., & Lu, Y. (2014). Dueling Institutional Logics and the effect on Strategic Entrepreneurship in Chinese Business Groups. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 8(3): 195-213.
- 118.Peerzadah, S., Mufti, S., & Nazir, N. (2018). Green human resource management: a review. **International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications**, 7(3): 790-795.
- 119.Opatha, H. (2013). Green human resource management a simplified introduction. **Proceedings of the HR Dialogue**, 1(1): 11-21.

120. Pham, N., Phan, Q., Tučková, Z., & Nguyen, L. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(4): 1174-1189.
121. Okoro, J. (2018). Perceived Strategies for Stimulating Life Skills and Entrepreneurship Education in Nigerian Universities. *ATBU Journal of Science, Technology and Education*, 6(1): 223-230.
122. Lee, M., Ibrahim, B., Zubir, M. Z., Lai, C., Zaime, A., & Ismail, A. (2021). Dimension of green skills: Perspectives from the industry experts. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1): 159-166.
123. Uddin, M. (2018). Practicality of green human resource management practices: A study on banking sector in Bangladesh. *International Journal of economics, commerce and management*. 6(6): 382-393.
124. Jackson, S., Renwick, S., Jabbour, J., & Muller, M. (2011). State of the art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *Journal of Research in Human Resource Management*, 25(1): 99–116.

125. Johansson, C., & Back, E. (2017). Strategic leadership communication for crisis network coordination. **International Journal of Strategic Communication**, 11(4): 324-343.
126. Ferreira, J., Ratten, V., & Dana, L., (2017). Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 13(1): 161-167.
127. Masri, H. (2016). Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study. **Master Theses**. AlNajah National University. Palestine.
128. Massoud, J. Daily, B., & Bishop, J., (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: a study of the Mexican maquiladora industry. **Int. J. Oper. Prod. Manag**, 32 (5): 631-647.
129. Mazzei, M. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 14(1): 657-670.
130. Napathorn, C. (2022). The development of green skills across firms in the institutional context of Thailand. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 14(4): 539-572.
131. Rao, T. & Sinha, B. (2016). Handbook of Statistics, 2016

132. Renato, P. & Naguib, O. (2016). Strategic entrepreneurship and dynamic flexibility: Towards an integrative framework. **International Journal of Organizational Leadership**, 5(1): 307-312.
133. Renwick, D. Redman, T., & Maguire, S. (2013). **GHRM: A review process model and research agenda**. Working Paper Series. The University of Sheffield, UK.
134. Rothaermel, T. (2017). **Strategic Management**. 3th Edition. McGraw-Hill Education. New York. USA.
135. Tomas, H. (2018). **Centres of Excellence as a Tool for Capacity Building**. Programme on Innovation, Higher Education and Research for Development (IHERD).
136. Schroder, K., Tiberius, V., Bouncken, R., & Kraus, S. (2021). Strategic entrepreneurship: mapping a research field. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 27(3): 753-776.
137. Siming, Y., Abbas, J., Alvarez-Otero, S., & Cherian, J. (2022). Green knowledge management: Scale development and validation. **Journal of Innovation & Knowledge**, 7(4), 100-144.
138. UNIDO. (2022). Green Industry Training Programm. **Website**. <https://www.unido.org/events/green-industry-training-programme>

- 139.Pavlova, M. (2018). Fostering inclusive, sustainable economic growth and green skills development in learning cities through partnerships. **International Review of Education**, 64(1): 339-354.
- 140.Pan, C., Abbas, J., Alvarez-Otero, S., Khan, H., & Cai, C. (2022). Interplay between corporate social responsibility and organizational green culture and their role in employees' responsible behavior towards the environment and society. **Journal of Cleaner Production**, 366(1): 132-178.
- 141.Popli, P. (2014). A study of Green Human Resource Practices, its Awareness and Implementation in the Industries in Nasik. **Global Journal of commerce and Management perspective**, 3(1): 45-69.
- 142.Othman, M. & Mousa, S. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: **A conceptual framework. Journal of Cleaner Production**, 243(1): 118-195.
- 143.Okikiola, O., Moradeke, F., & Ishola, G. (2021). Green Training and Development Practices on Environmental Sustainability: Evidence from WAMCO PLC. **Journal of Educational Management and Social Sciences**, 2(1): 1-19.

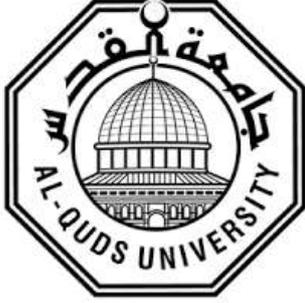
- 144.Yafi, E., Tehseen, S., & Haider, S., (2021). Impact of green training on environmental performance through mediating role of competencies and motivation. **Sustainability**, 13(10): 1-15.
- 145.Yilmaz, G. (2012). The response of the entrepreneurship to the changing business environment: Strategic entrepreneurship. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 1(9): 117-143.
- 146.Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Alvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. **Journal of Innovation & Knowledge**, 7(4): 100-127.
- 147.Wong, C., Yu, W., Chavez, R., Feng, M., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: an ability motivation opportunity and contingency perspective. **International Journal of Production Economics**, 219 (12): 224-235.
- 148.World Bank. (2001). **Categorizing NGOs**. Operational Directive 14.70 (2001).

149. Zoogah, D. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. **Journal of Research in Human Resource Management**, 25(2): 117-139.

الملاحق

ملحق (1): أسماء المحكمين

م.م	الاسم	الجامعة
1.	د. إسماعيل قاسم	الجامعة الإسلامية
2.	د. أيمن الديراوي	جامعة الأقصى
3.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
4.	د. طارق أبو حجير	جامعة غزة
5.	د. مازن الشوبكي	جامعة الإسرائ
6.	د. ماهر غنيم	منظمات أهلية
7.	د. منصور الأيوبي	كلية فلسطين التقنية
8.	د. نادر أبو شرح	جامعة فلسطين
9.	د. يوسف موسى	منظمات أهلية



ملحق (2): الاستبانة

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

المحترمين

السادة/ موظفو المنظمات الأهلية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / استبانة لأغراض البحث العلمي

بداية أهدىكم أطيب التحيات، ويطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، حيث تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

تأثير التدريب الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

إذ تتقدم الباحثة لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم، وتؤكد لكم أن المعلومات التي سوف تحصل عليها من قبلكم سيتعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتأمل الباحثة في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية سعياً للوصول إلى نتائج صادقة وصحيحة، وذلك بوضع الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

الباحثة

أولاً/ البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. النوع الاجتماعي

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 من 40 إلى أقل من 50 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

4. سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 من 10 إلى أقل من 15 من 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي

رئيس / عضو مدير تنفيذي / نائب مشرف برامج / مدير مشاريع مجلس إدارة

6. قطاع عمل المنظمة اذكر (.....)

درجة الموافقة					الفقرات
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
المتغير المستقل: التدريب الأخضر					
هو أحد أنماط التدريب التي تعتمد على البعد البيئي في جميع الممارسات المتعلقة بالبرامج التدريبية من حيث تنمية المعارف الخضراء، وتطوير المهارات الخضراء، والاهتمام بالتحفيز الأخضر بالمنظمة.					
البعد الأول: المعرفة الخضراء					
معرفة يتم إنشاؤها وتطبيقها وتطويرها لفهم التحديات البيئية وتقديم الحلول المحتملة بشكل خلاق باستخدام نهج بيئي مبتكر، حيث تُعد المعرفة الخضراء أحد أهم مكونات الاستدامة البيئية.					
					1. تسعى المنظمة بانتظام لاكتساب موظفيها لأحدث المعلومات البيئية واتجاهات السوق من خلال قنوات الاتصال التكنولوجية.
					2. يتفاعل الموظفون بانتظام مع بعضهم البعض لمناقشة التطورات البيئية المختلفة وتبادل المعرفة.
					3. تشارك المنظمة بانتظام المعلومات والمعرفة المتعلقة بالبيئة مع أصحاب المصلحة.
					4. تمتلك المنظمة معلومات كافية عن المنظمات العاملة بنفس المجال وتأثير عملياتهم على البيئة.
					5. تطور المنظمة نظم معلومات إدارية تمكن الموظفين من خلاله الحصول على المعلومات المطلوبة.
البعد الثاني: المهارات الخضراء					
هي المهارات التقنية والفنية والمواقف اللازمة لدعم الأنشطة الخضراء سواء داخل المنظمة أو خارجها.					
					1. تمتلك المنظمة مهارات الابتكار لتحديد المخاطر ووضع استراتيجيات جديدة للتصدي للتحديات الخضراء.
					2. تسعى المنظمة لتقديم خدمات على مصادر الطاقة المتجددة للحد من التلوث.
					3. تمتلك المنظمة مهارات الاتصال والتفاوض في سبيل اتخاذ قرارات لصالح البيئة.

درجة الموافقة					الفقرات
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					4. تمتلك المنظمة مهارات تحليل المخاطر لتقييم وتفسير وفهم الحاجة إلى التغيير الصديق للبيئة.
					5. تعزز المنظمة من الثقافة التنظيمية الصديقة للبيئة.
البعد الثالث: التحفيز الأخضر					
يهتم نظام التحفيز الأخضر بشكل أكبر بمواءمة نظام الموارد البشرية للمنظمة مع السياسات والممارسات الخضراء المختلفة التي تستخدمها المنظمة، لذلك يجب على المنظمات التأكد من أن أنظمة التحفيز الخضراء الخاصة					
					1. يلتزم الموظفون بالسياسات البيئية كشرط من شروط استمرارهم بالعمل.
					2. تقدم المنظمة المكافآت المالية للموظف المتميز بالحفاظ على البيئة.
					3. تقدم المنظمة المكافآت المعنوية للموظف المتميز بالحفاظ على البيئة.
					4. توفر المنظمة الأدوات الداعمة للأفكار والمبادرات المبتكرة الصديقة للبيئة.
					5. تضع المنظمة مبدأ الالتزام بالممارسات البيئية كأحد معايير تقييم أنشطة الأقسام والدوائر.
المتغير المستقل: الريادة الاستراتيجية					
الريادة الاستراتيجية هي تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة)، لذا فإن التكامل بين النظرية الريادية والإدارة الاستراتيجية والخروج بنتيجة الريادة الاستراتيجية تساعد المؤسسات والرياديين بأن يتطوروا بدون منافس لأنهم سوف يخلقون موارداً فريدة ذات قيمة خلقة للمجتمع.					
					1. تحرص المنظمة على الاستفادة من التحديات التي تواجهها كفرص للتطوير والتحسين.
					2. تشجع المنظمة الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون.
					3. تحرص المنظمة على استحداث أنشطة وبرامج تتوافق مع احتياجات بيئة العمل.
					4. تسعى المنظمة إلى بناء شراكات استراتيجية مع الجهات المانحة.

درجة الموافقة					الفقرات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					5. تعمل المنظمة على التقليل من معيقات البيروقراطية التي تحد من الابتكار.
					6. تستثمر المنظمة الفرص في بيئة عملها بالشكل الأمثل.
					7. توضح المنظمة إجراءات اتخاذ القرار بشكل مستمر.
					8. تتخذ المنظمة قراراتها بمشاركة الموظفين بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم وامكانياتهم.
					9. تعمل المنظمة على إدارة المخاطر والحد منها.
					10. تسعى المنظمة على مواءمة البيئة الداخلية في ضوء المتغيرات الخارجية.
					11. توظف المنظمة المعرفة الحديثة لتصبح قاعدة للتطور والتقدم في المجتمع.
					12. تعمل المنظمة على تحديث ثقافة الموظفين باتجاه الريادة.
					13. تمارس المنظمة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.
					14. تعزز المنظمة من ممارستها في تنمية المواهب البشرية.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

ملحق (3): المقابلة الشخصية

1. من وجه نظرك ما هي أبرز التحديات الداخلية والخارجية الحالية التي تواجه المنظمات الأهلية في ضوء خبرتك في العمل الاهلي؟
2. هل هذا يعني ان تحقيق الخطط الاستراتيجية بات يشكل تحدي في ضوء هذه الازمات؟
3. بالنسبة للتحديات الداخلية من وجه نظرك اين يمكننا تلخيصها؟
4. هل هذه القيود التي يتم فرضها على حسابات وتشكيل المؤسسات رغم الحالة السياسية التي لا يمكن انكارها يتعلق ايضا بنزاهة عمل المؤسسات وادارتها بشكل استراتيجي أو لديها خلل في عملها؟
5. هل تعتبر الريادة الاستراتيجية اشكالية وتحدي تواجهه المنظمات؟
6. ما مدى توافر متطلبات أبعاد الريادة الاستراتيجية وهل يختلف ذلك باختلاف حجم المؤسسة وحجم التمويل؟
7. التغيير المتكرر الذي تخلقه الأزمات والطوارئ والمخاطر الناجمة عنه له ايجابيات ولكن من سلبياته أن يؤثر على استراتيجية المؤسسة وتوجهها وأسلوب عملها هل تؤيد ذلك؟
8. هل قدرات المؤسسات تؤدي دور في كسب الثقة وجلب تمويل الممول؟
9. التدريب الأخضر توجع عالمي الى أي مدى يتم تطبيقه في مؤسستك وكيف ترى ذلك؟
10. ما هي النصيحة التي توجهها للباحثين في مجال البحث العلمي للبحث في اشكاليات المنظمات الأهلية؟

شكراً لكم

ملحق (4): كتاب تسهيل المهام

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

التاريخ

تسهيل مهمة

يقيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن
الطالب/ة محمد محمد راجح .. ورقمه/ها الأكاديمي : 22.01.2045 ..
هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :
دور المترجم الأجنبي في تحقيق الريادة الاستراتيجية
للشركات الأجنبية في المنظمات الحكومية
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ، علماً بأن
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،

الإف/الجمهورية
مماثلة، عبد العزيز رضا
28.11.2020

د. تهاني جفال
منسقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة - الملف

جامعة فلسطين - غزة - مدينة الزهراء
هاتف: 28632001

فهرس الملاحق

- 176.....ملحق (1): أسماء المحكمين.
- 177.....ملحق (2): الاستبانة.
- 182.....ملحق (3): المقابلة الشخصية.
- 183.....ملحق (4): كتاب تسهيل المهام.

فهرس الجداول والأشكال

7	جدول (1.1): مصفوفة أبعاد التدريب الأخضر
9	جدول (2.1): مصفوفة أبعاد الريادة الاستراتيجية
10	شكل (1.1): نموذج الدراسة
14	جدول (1.2): مفهوم التدريب الأخضر
17	شكل (1.2): خصائص الموظف الأخضر
19	جدول (2.2): أهداف التدريب الأخضر
21	شكل (3.2): أهمية التدريب الأخضر
25	شكل (4.2): أبعاد التدريب الأخضر
28	جدول (3.2): أنواع المهارات الخضراء
33	جدول (4.2): مفهوم الريادة الاستراتيجية
48	جدول (5.2): تحديات الريادة الاستراتيجية
50	شكل (6.2): أبعاد الريادة الاستراتيجية
61	شكل (7.2): الإطار المؤسسي لعمل المنظمات الأهلية في قطاع غزة
62	جدول (7.2): توزيع المنظمات الأهلية حسب المحافظة
62	جدول (8.2): توزيع المنظمات الأهلية حسب مجال العمل
87	جدول (8.2): الفجوة البحثية
91	جدول (1.3): مجتمع الدراسة
94	جدول (2.3): المحك المعتمد في الدراسة
95	جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الأول: المعرفة الخضراء
96	جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثاني المهارات الخضراء
96	جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثالث التحفيز الأخضر
97	جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي - محور الريادة الاستراتيجية
98	جدول (7.3): نتائج الصدق البنائي لمحور التدريب الأخضر
99	جدول (8.3): قياس ثبات الاستبانة
100	جدول (9.3): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test
103	جدول (1.4): توزيع عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي
104	جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية

105	جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخدمة
105	جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي
106	جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي
106	جدول (6.4): توزيع عينة الدراسة وفق القطاع
109	جدول (7.4): تحليل فقرات البعد الأول: المعرفة الخضراء
111	جدول (8.4): تحليل فقرات البعد الأول المعرفة الخضراء حسب القطاع
113	جدول (9.4): تحليل فقرات البعد الثاني: المهارات الخضراء
115	جدول (10.4): تحليل فقرات البعد الثاني: المهارات الخضراء
117	جدول (11.4): تحليل فقرات البعد الثالث: التحفيز الأخضر
118	جدول (12.4): تحليل فقرات البعد الثالث: التحفيز الأخضر حسب القطاع
119	جدول (13.4): تحليل أبعاد التدريب الأخضر
122	جدول (14.4): تحليل محور التدريب الأخضر حسب القطاع
123	جدول (15.4): تحليل فقرات الريادة الاستراتيجية
126	جدول (16.4): تحليل محور الريادة الاستراتيجية حسب القطاع
128	جدول (17.4): معامل الارتباط بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية
130	جدول (18.4): تحليل الانحدار المتعدد
133	جدول (19.4): تحليل الفروق للتدريب الأخضر
133	جدول (20.4): الفروق حول التدريب الأخضر تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي
136	جدول (21.4): تحليل الفروق الريادة الاستراتيجية
138	جدول (22.4): الفروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
140	جدول (23.4): الفروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير لسنوات الخدمة
141	جدول (24.4): الفروق حول الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير للمسمى الوظيفي
145	جدول (1.5): ملخص لنتائج الدراسة

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعرفان
ج.....	ملخص الدراسة
د.....	Abstract
ه.....	مصطلحات الدراسة
1	الفصل الأول خلفية الدراسة
1.....	1.1 مقدمة الدراسة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أسئلة الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 أهمية الدراسة
7.....	6.1 متغيرات الدراسة
10.....	7.1 أنموذج الدراسة
10.....	8.1 فرضيات الدراسة
11.....	9.1 حدود الدراسة
12.....	10.1 هيكلية الدراسة
13	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
13	المبحث الأول: التدريب الأخضر
13.....	تمهيد
13.....	1.1.2 ماهية التدريب الأخضر
16.....	2.1.2 التدريب والوظائف الخضراء
17.....	4.1.2 أهداف التدريب الأخضر
20.....	5.1.2 أهمية التدريب الأخضر
22.....	6.1.2 مراحل التدريب الأخضر
22.....	7.1.2 خصائص التدريب الأخضر
24.....	8.1.2 تحديات التدريب الأخضر

25	9.1.2 أبعاد التدريب الأخضر
30	10.1.2 نماذج عملية للتدريب على الوظائف الخضراء
33	المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية
33	تمهيد
33	1.2.2 ماهية الريادة الاستراتيجية
35	2.2.2 أهداف الريادة الاستراتيجية
36	3.2.2 أهمية الريادة الاستراتيجية
38	4.2.2 خصائص الريادة الاستراتيجية
39	5.2.2 مداخل الريادة الاستراتيجية
41	6.2.2 أنواع الريادة الاستراتيجية
48	7.2.2 تحديات الريادة الاستراتيجية
49	8.2.2 أبعاد الريادة الاستراتيجية
52	9.2.2 العلاقة بين التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية
54	المبحث الثالث: المنظمات الأهلية
54	تمهيد
54	1.3.2 مفهوم المنظمات الأهلية
55	2.3.2 أهداف المنظمات الأهلية
57	3.3.2 خصائص المنظمات الأهلية
58	4.3.2 مقومات نجاح المنظمات الأهلية
59	5.3.2 معوقات عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية
60	6.3.2 واقع المنظمات الأهلية
64	الدراسات السابقة
64	تمهيد
65	1.4 الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر
76	2.4 الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية
83	3.4 الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الأخضر والريادة الاستراتيجية
86	4.4 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
87	5.4 الفجوة البحثية

88	6.4 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.....
90	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
90	مقدمة.....
90	1.3 منهج الدراسة.....
91	2.3 مصادر جمع البيانات.....
91	3.3 مجتمع الدراسة.....
92	4.3 عينة الدراسة.....
93	5.3 المحك المعتمد في الدراسة.....
94	6.3 صدق أداة الدراسة.....
98	7.3 ثبات أداة الدراسة.....
99	8.3 اختبار التوزيع الطبيعي.....
100	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
102	الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....
102	مقدمة.....
102	1.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.....
108	2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.....
142	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....
142	مقدمة.....
143	1.5 النتائج.....
148	2.5 التوصيات.....
151	3.5 الدراسات المستقبلية.....
152	المراجع.....
176	الملاحق.....
184	فهرس الملاحق.....
185	فهرس الجداول والأشكال.....
187	فهرس المحتويات.....