



# دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التأمين اللسطينية على تعزيز ريادة الأعمال

The Role of Green Human Resources Management in  
Palestinian Insurance Companies in Promoting  
Entrepreneurship

إعداد

انس علي عبد الفتاح عساف  
Anas Ali Abdel Fattah Assaf

جامعة صفاقس – تونس

*Doi: 10.21608/jasep.2024.394976*

استلام البحث: ٢٠٢٤/٨/٣١

قبول النشر: ٢٠٢٤/٩/٢٩

عساف، انس علي عبد الفتاح (٢٠٢٤). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التأمين الفلسطينية على تعزيز ريادة الأعمال. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٣)، ٨٣ – ١١٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التأمين الفلسطينية على تعزيز ريادة الأعمال

### المستخلص:

هدف البحث لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بعناصرها (تحليل ووصف الوظائف الخضراء، التوظيف الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء) لتعزيز ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية ومعرفة مدى تطبيق شركات التأمين لإدارة الموارد البشرية الخضراء مما يسهم في ريادة الأعمال، ولأجل تحقيق هدف البحث تم صياغة المشكلة البحثية التي تمثلت في دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التأمين الفلسطينية وأثرها على تعزيز ريادة الأعمال. للإجابة عن مشكلة البحث تم اعتماد عدد من الفرضيات التي لها ارتباط مع المشكلة البحثية، واختبار الفرضيات تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث شملت عينة الدراسة على (١٢٥) شخص من مختلف شركات التأمين الفلسطينية وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصل الباحث الى ان شركات التأمين الفلسطينية لديها اهتمام واضح نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها عنصر مهما في توجيه العاملين بما يتلائم مع سياسة الشركات الخضراء ، كما توصل البحث الى وجود علاقة وثيقة وارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية ، وفي ختام البحث تم التوصية بمجموعة من المقترحات التي يرى الباحث أنها قد تخدم شركات التأمين الفلسطينية في جذب الكفاءات العالية وتعيين الموارد البشرية وفقا لمعايير علمية وعالمية بما ينسجم مع احتياجات شركات التأمين في تحقيق الأهداف الخضراء وتحسين بيئة العمل والسلوك التنظيمي داخل هذه الشركات ، من خلال حرص الشركات على نشر مؤشرات تقييم الأداء الأخضر لجميع الموظفين من اجل الاطلاع عليها والعمل بها

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، شركات التأمين الفلسطينية، ريادة الأعمال

### Abstract:

The goal of research to know the role of green human resources management with its elements (analysis and description of green functions, green employment, green selection, green training, green performance evaluation, and

green rewards) to enhance entrepreneurship in Palestinian insurance companies and know the extent of the application of insurance companies to manage green human resources, which contributes to Entrepreneurship, and for the achievement of the research goal, the research problem, which was the form of the role of green human resources management in Palestinian insurance companies and its impact on enhancing entrepreneurship .To answer the research problem, a number of hypotheses that have a link with the research problem were adopted, and for the test of the hypotheses, the data was collected by relying on the questionnaire through the adoption of the descriptive analytical approach in the study, as the study sample included (125) people from various Palestinian insurance companies and was analyzed Data using the SPSS program, and the researcher concluded that Palestinian insurance companies have a clear interest towards the application of green human resources management as an important basis in directing workers in line with the policy of green human resources management.

**Keywords:** Green Human Resources Management, Palestinian insurance companies, Entrepreneurship

المقدمة:

ان ريادة الأعمال بمفهومها الواسع اصبحت من القضايا التي تحظى باهتمام عالمي واسع النطاق بسبب الدور الرئيسي الذي تلعبه في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الي جانب مساهمتها المتميزة في إشراك العديد من القطاعات والفئات المجتمعية في النشاط الاقتصادي وخاصة فئة الشباب من خلال انشاء المشاريع وحاضنات الأعمال الخاصة بهم.

في العصر الحالي يتجه العالم باختلاف وتنوع مؤسساته وخاصة المؤسسات التي تهتم بالقضايا البيئية في هذا الوقت إلى التركيز على ريادة الأعمال ، ودفع الشباب على اختلاف قدراتهم ومواهبهم الى تجربة العمل البيئي او الصديق للبيئة من خلال مشروعات ريادية خضراء، نظراً لما لها من مزايا كثيرة في تعزيز التقدم الاقتصادي والاجتماعي العلمي والانساني وتحقيق الثروة، إضافة الى توفير وتوفير

فرص عمل كثيرة، وتحقيق التنمية المستدامة، وخلق أجيال ريادية تنافسية قادرة على المشاركة عالميا ومحليا من خلال تنشيط السوق وتعزيز الإبداع والابتكار ، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في عمل أي مؤسسة ، حيث انها تعتبر واحدة من أكثر هذه الإدارات والدوائر حساسية وذلك لانها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثرها تعرضا للتغيرات الداخلية والتحويلات البيئية الداخلية، التعديلات في البيئة التنظيمية او من خلال تقلبات البيئة الخارجية والتغيرات البيئية العامة والخاصة وهو العنصر البشري . نرى ان اغلب الباحثين اتفقوا على أن إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة تشارك بشكل مباشر في إحراز العديد من المميزات التنافسية التي تجعلها تواجه التحديات البيئية وتحقق الاستمرار والبقاء والديمومة للمؤسسة، من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي وتوفير التوجيه التنظيمي والرقابة مع الموظفين فيها لتتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة. (مصطفى، ٢٠٢٢)

ان اهمية إدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق وتلبية الاحتياجات والرغبات والقيم والاتجاهات والسلوكيات داخل بيئه العمل والتي تعزز من ثقافة التغيير وتعزز من المزايا والخصائص الإيجابية التي تميز أداء الافراد. (الصبيحات، ٢٠١٧)

من الضروري لإدارة أي مؤسسة المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمؤسسة ومواردها الطبيعية مثل المياه والحياة النباتية، في مجال الإدارة المؤسسية، ان تنفيذ الممارسات الخضراء الصديقة للبيئة في جميع جوانب وأقسام ودوائر المؤسسة له أهمية قصوى في ضمان المحافظة على استدامة النظام البيئي وموارد بدءا من اصغر الوظائف المؤسسة إلى أهمها نظراً لدورها الرئيسي كواحدة من الإدارات الرئيسية ونموذجا للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة ، كما ان التركيز على تعزيز تطبيق الممارسات الخضراء في مجال الموارد البشرية على وجه الخصوص باعتباره من أهم أقسام ودوائر العمل وكذلك الموجه الأول والرئيس في تعزيز ثقافة الاستدامة والإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية داخل المؤسسة . (Arulrajah, 2016)

من الصعب تطبيق ريادة الأعمال بفعالية دون الاهتمام المناسب بتطبيق الممارسات الصديقة للبيئة في إدارة الموارد البشرية. حيث يعتبر هذا الجانب الأساس والقوة الدافعة وراء نجاح المنظمات البيئية، والذي يعتبر جزء مهم وقادرة على إدارة المخاطر، زيادة الأرباح، والاستفادة من المتغيرات في الوقت المناسب. نجد انه وعلى نطاق واسع في مجال ريادة الأعمال الاستخدام الامثل للموارد البشرية مهم جدا في

توليد المعرفة. وهنا يجب على المؤسسات تحديد أولوياتها في هذا المجال بشكل جدي والسعي لتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية لضمان الاستدامة. قد يؤدي عدم إعطاء إدارة الموارد البشرية الأهمية المناسبة إلى ضياع فرص النمو والتنمية، وعلية يجب على رواد الأعمال إدراك دورها الاساسي في تحقيق النجاح. من خلال اعتماد ريادة الأعمال على منهج متكامل يركز على الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية لضمان الاستدامة والقدرة التنافسية على المدى الطويل في بيئة الأعمال المتغيرة. (Braunerhjelm, 2010)

إن الاهتمام ببناء وتعزيز وتنمية رأس المال المعرفي للموارد البشرية، والذي يشمل على رأس المال (البشري، الهيكلي) له أهمية قصوى في الإدارة التنظيمية. حيث يعمل كقوة دافعة وراء الموارد البشرية. ويلعب رأس المال المعرفي للموارد البشرية دورًا محوريًا في توجيه المؤسسات نحو النجاح والنمو من خلال التنفيذ الأفضل للعمليات الاستراتيجية في مختلف المجالات وضمان تحقيق الأهداف العامة.

إن الاتجاه المعاصر الذي تعتمدة مختلف المؤسسات هو اعتماد ممارسات الإدارة الخضراء في مجال الموارد البشرية، وهو طريق استراتيجي يحقق أهداف كبيرة ليس فقط للمؤسسة ولكن للمجتمع المحلي والبيئة الخارجية. هذا التحول نحو ادخال المبادئ الخضراء في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ينشأ في المقام الأول بالرغبة في تنمية وتعزيز العلامة التجارية للمؤسسة وقيمها الأساسية، مما يعكس تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

إن التركيز على إدارة الموارد البشرية الخضراء يعمل بشكل اساسي لتحديد هوية تنظيمية أقوى وتعزيز إطار تشغيلي أكثر استدامة. من خلال التركيز على أهمية ربط ممارسات الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة البيئية بما يحقق نجاح طويل الأمد ومرونة عالية في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية. (Arulrajah, 2016) في هذا المبحث سيتم التطرق إلى المشكلة البحثية وتسؤلاتها، إضافة إلى أهداف الدراسة وأهميتها والمصاحات الرئيسية في الدراسة

#### مشكلة البحث :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وملاحظة الفجوات وإشكاليات الدراسات حول دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التأمين الفلسطينية وأثرها على تعزيز ريادة الأعمال وكذلك الدراسات التي خرجت بنتائج تؤكد على العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز ريادة الأعمال في السوق الفلسطيني وخصوصا في قطاع التأمين الفلسطيني. ويجد الباحث ان شركات التأمين الفلسطينية بحاجة كبيرة

للاستفادة من ممارسات الاداء الريادي في أداء الأعمال من خلال تعزيز الممارسات الخضراء في إدارة مواردها البشرية، ان شركات التامين الفلسطينية لديها العديد من الكوادر العاملة اللذين يملكون مستوى عال من المهنية مما يجعلهم مؤهلين وقادرين على مواكبة ومنافسة الشركات الإقليمية والعالمية في هذا المجال الا انها لم تأخذ الاهمية الكافية لإيجاد واستثمار الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والاستفادة منها في عمل المؤسسة، وهنا تمحورت إشكاليه البحث في:

"ما هو دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التامين الفلسطينية على تعزيز ريادة الأعمال؟"

من خلال عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في شركات التامين الفلسطينية؟
- ما هو مستوى ريادة الأعمال في شركات التامين الفلسطينية عينة الدراسة؟
- هل يوجد علاقة بين دور ادارة الموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال شركات التامين الفلسطينية؟
- هل يوجد أثر لادارة الموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال شركات التامين الفلسطينية؟

#### أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التامين الفلسطينية وتأثيره على تعزيز ريادة الأعمال.

إضافة إلى ما سبق، فإن للبحث أهداف تتمثل في:

١. التعرف الى مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التامين الفلسطينية.
٢. التعرف الى مستوى ريادة الأعمال في شركات التامين الفلسطينية.
٣. التعرف الى مستوى ممارسة العاملين الخضراء في شركات التامين الفلسطينية، وتحديد الاختلافات في تبني العاملين لريادة الأعمال.
٤. التعرف الى مستوى بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال في شركات التامين الفلسطينية.

#### أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من خلال:

### الاهمية النظرية:

- يكتسب البحث لعدد من المتغيرات والتي تتمثل بأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال وتكمن أهمية البحث من خلال:
- تأتي أهمية البحث ابتداء من أهمية متغيراته بدور ادارة الموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال، وتأثيرها على شركات التأمين الفلسطينية.
  - أن تكون مقدمة لأبحاث أخرى في شركات القطاع الخاص الفلسطيني.
  - يهتم البحث بجزء مهم في الشركات والمتمثل بالموارد البشرية، كما اهتم البحث بمفهوم جديد الا وهو الادارة الخضراء للموارد البشرية وربطها بريادة الأعمال.
- ### اهمية البحث التطبيقية:

- توضيح الاثر التطبيقي الذي يوضح دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز ريادة الأعمال ورفع قدرات العاملين في شركات التأمين الفلسطينية واستخدامها بما يخدم تطوير الأعمال.
- تأتي أهمية البحث من أهمية النتائج التي تم التوصل إليها والتي توضح العلاقة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال، ومدى استفادة الشركات والأطراف ذات العلاقة من هذه النتائج لبناء الخطط والاستراتيجيات .

### الإطار النظري للدراسة :

#### إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل على الربط بين استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة البيئية وقدره الموارد البشرية على التأقلم مع المتغيرات المتلاحقه ودورها في تنمية ثقافة تنظيمية خضراء داخل الشركة. ونظرا للطبيعة المتغيره والمتطوره لادارة الموارد البشرية الخضراء فلا يوجد تعريف ثابت لها حيث ترتبط إدارة الموارد البشرية الخضراء مع البيئة الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك بعدد من الممارسات مثل التوظيف الأخضر إدارة التعويضات وتتنوع أيضا الى النظريات التنظيمية وكيف تساهم في بناء الثقافه التنظيمية الخضراء .

وقد اختلفت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء حيث تم تعريفها بانها عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تشمل مبادرات إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وانخفاض التكلفة، وتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. (Yu, 2020)

وتم تعريفها أيضا بانها عملية تهدف إلى تعزيز ودعم السلوك والأنشطة الصديقة للبيئة للأفراد العاملين من خلال تطوير سياسات واستراتيجيات وممارسات

خضراء تبدأ من توظيف اشخاص اصدقاء للبيئة إلى تدريب الأفراد العاملين الحاليين وتقييم أدائهم ومساعدتهم على المشاركة في الأنشطة الخضراء، ومكافأتهم على إنجازاتهم في حماية البيئة، وبالتالي تؤدي هذه الممارسات إلى تحويل المنظمات العادية إلى منظمات خضراء وتحقيق الاستدامة. (Etemad, 2018)

كذلك عرفت بانها الإدارة الأكثر تطوراً والتي تهتم بالبيئة العامة والخاصة بالمنظمة، وتركز على العنصر البشري الذي يتميز بالموهبة المتميزة والإبتكار، والرغبة في الاهتمام بالبيئة لتقليل حجم الخسائر الناجمة عن نفايات المنظمات والتلوث البيئي. (Mousa, 2020)

وتم الإشارة الى انها وسيلة للحد من التجاوز على البيئة عن طريق اجراء بعض التغييرات وتحرير العمل من أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية، التي تحتاج الى اتصال أفضل بين جميع العاملين مما يجعل العمل دون أي هدر.

(Aykan, E., 2017)

إضافة الى تعريفها بانها خطوة حاسمة من اجل بناء ميزة تنافسية من خلال تعيين المؤسسة لموظفين لهم القدرة على الوفاء بمسؤولياتهم البيئية وزيادة وعيهم تجاه البيئة المستدامة (Ratten, 2017)

#### خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء:

مما سبق يتم استخلاص عدد من الخصائص التي تميز إدارة الموارد البشرية الخضراء ومنها:

- أهمية تبني الإدارة العليا للشركات سياسات صديقة للبيئة واعتمادها في البيئة التنظيمية وإجراءات العمل.
- الاهتمام بالموارد الطبيعية ومراعات ندرتها والحفاظ عليها لتحقيق الميزة التنافسية.
- دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية للمؤسسة والخطط الاستراتيجية.
- إشراك العاملين في الأعمال الخضراء .

#### ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تقدم إدارة الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الممارسات الصديقة للبيئة التي تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسات، وبالتالي تعمل كمصدر للميزة التنافسية وتعزيز جانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال اعتماد المبادرات الخضراء في مجال الموارد البشرية. لا يمكن المبالغة في أهمية دمج الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية. فهي لا تمنح ميزة تنافسية للشركات



فحسب، بل تعزز أيضاً زراعة بيئة تعليمية مستدامة داخل المنظمة، مما يساهم في التحسين العام للتأثير البيئي للشركة. علاوة على ذلك، يعمل دمج الممارسات الخضراء في الموارد البشرية على تعزيز صورة العلامة التجارية للشركة، وخلق فرص عمل داخل المنظمة، ولعب دور محوري في الاحتفاظ بالموهب وتقليل معدل دوران الموظفين. (Jabbour, 2011)

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء الصديقة للبيئة دوراً مهماً في تعزيز الأداء البيئي في الشركات وتعد مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، وتعزز من مسؤوليتها المجتمعية مع البيئة المحيطة. وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية على عدد من النشاطات الخضراء التي تساهم في تحسين الأداء البيئي للشركة.
- تعزز من قدرتها التنافسية.
- تعزيز ثقافة بيئة التعلم الأخضر.
- تساهم في تحسين صورة العلامة التجارية للشركة.
- تساعد في توليد فرص عمل في الشركة.
- تقلل من معدلات الدوران الوظيفي وتعزز من انتماء الموظفين.

#### ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

ان ادارة الموارد البشرية تهتم وبشكل أساسي في العامل البشري من اجل تحقيق اهداف المؤسسة. ان اهتمامات إدارة الموارد البشرية تتركز في الأشخاص وأداء المؤسسة والابتكار إضافة الى تحقيق الميزة التنافسية الان الاهتمام المتزايد بالبيئة والثقافة الخضراء حيث بدأت المؤسسات بالبحث عن الادوات والتقنيات البيئية التي تسهل من عملية تخضير الأنظمة السياسات والإجراءات وصولاً لان تكون المؤسسة خضراء. (Mutsuddi، ٢٠١١)

أن إدارة الموارد البشرية الخضراء يشير إلى تخضير الموارد البشرية من خلال مجموعة من السياسات المؤسسية تهدف إلى حماية البيئة، بما في ذلك التوظيف والاختيار الخضراء، والتدريب الخضراء، وإدارة الأداء الخضراء، والأجور والمكافآت الخضراء، والمشاركة الخضراء. (Ren, Tang, & Jackson, 2018) ان أهمية تدخل إدارة الموارد الخضراء للمساعدة في تطوير سلوك الموظفين، لأن السلوكيات الخضراء لا يمكن تحقيقها دون مشاركة فعالة من إدارة الموارد البشرية لضمان الوصل لاستدامة بيئية، التي تحقق أهداف المؤسسة، وإن إدارة الموارد البشرية الخضراء هو أحد الاستراتيجيات المستخدمة للوصول الى السلوكيات

الخضراء والتي لها العديد من المجالات المتعلقة بالبيئة، مثل التخلص من النفايات، وتعزيز السلوك الخضراء، وزيادة الكفاءة، وتقليل التكاليف. (Chaudhary, 2020) من منظور إدارة الموارد البشرية الحديثة، تم تصنيف سلوكيات إدارة الموارد الخضراء الى ثلاث اقسام:

- القسم الأول: الأولى تتضمن تطوير القدرات الخضراء من خلال جذب، واختيار، وتدريب، وتطوير الموظفين.
- القسم الثاني: يشمل دعم الموظفين للمشاركة في السلوكيات الخضراء من خلال إدارة الأداء، والتقييم، وأنظمة الأجور والمكافآت.
- القسم الثالث: يشمل توفير الفرص الخضراء من خلال مشاركة الموظفين، وتمكينهم، وادماجهم في الأعمال الخضراء.

ستتناول هذه الدراسة عدد من ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء: تحليل وتصميم العمل الأخضر، تحليل ووصف الوظائف الخضراء، والتوظيف الخضراء، والاختيار الخضراء، والتدريب الخضراء، وتقييم الأداء الخضراء، والمكافآت الخضراء.

١. تحليل وتصميم العمل الأخضر: أحد العناصر الأساسية لنجاح أي مؤسسة ان يكون لها إدراك مفصل عن الوظائف المراد اشغالها إضافة الى صفات الكادر البشري والكفاءات التي يجب ان يتمتع بها الأشخاص لشغل تلك المناصب علما ان تصميم أي وظيفة لا بد ان يشمل على تحليل كافة المعلومات لتحديد الوصف الوظيفي ومواصفات الموظف المناسب لتلك الوظيفة، وتحديد البرامج التدريبية الواجب تحضيرها لكل وظيفة . ويتأثر تصميم الوظائف بسياسات واستراتيجيات المؤسسة وطبيعة النشاط التي تقوم به، وهنا لا بد من توفر مهارات وقدرات وكفاءة للموظفين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أوضحت الادبيات الحديثة في الموارد البشرية بان الموظفين يلعبون دوراً مهماً في تصميم الوظائف من خلال ما يلي:

- عملية توصيف وتصميم الوظائف هي الأساس ونقطة البداية في عملية تحديد المهام.
- تأخذ العوامل الشخصية دوراً مهماً في تحديد الوظائف.
- طباع الموظفين تتأثر بالضوابط والتعليمات المختلفة الناطمة للعمل.

٢. تحليل ووصف الوظائف الخضراء: تعرف بأنها عملية تحديد الوظائف التي يجب على الشركة شغلها وكيفية ملئها وعلية فإن تحليل ووصف الوظائف يجب أن يزيد من الأداء البيئي للمنظمة من خلال تمكين الموظفين من التعامل مع معارفهم

- في الإدارة البيئية وامتلاكها والتوسع فيها. كما أن توصيف الوظائف مفيد لممارسات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية. (Mukherjee, Bhattacharjee, Paul, & Banerjee, 2020)
٣. التوظيف الأخضر: أن التوظيف الأخضر يشير إلى استخدام توصيفات الوظائف ومواصفات الموظفين التي تؤكد على الجوانب البيئية لبروتوكولات العمل والمقابلات التي تحقق في المعارف والقيم والمعتقدات البيئية لمقدمي الطلبات. (Renwick, Redman, & Maguire, 2013)
- من خلال عملية تتم وفقاً لمعايير بيئية التكاليف من خلال استخدام وسائل التواصل البيئية واستخدام التكنولوجيا الصديقة للبيئة عن طريق مثلاً اجراء مقابلة افتراضية عبر الانترنت بدلاً من المقابلة الفعلية داخل المؤسسة مما يعكس مهارات المتقدم لشغل الوظيفة في شركات صديقة للبيئة "خضراء. (NASRUDDIN, 2015)
٤. الاختيار الأخضر: عملية تمكن الشركات من اختيار شخص يلبي معايير الاختيار من بين قائمة من المتقدمين باعتماد القوانين الناظمة لفرص عمل متساوية من خلال إعطاء الأفضلية للموظفين الذين يدركون المعايير البيئية ويبحثون عنها في عمليات التوظيف واختيار الشركات. (Ivancevich, 2010)
٥. التدريب الأخضر: ان التطور التقني زاد من الحاجة لتطوير المهارات في مجال التقنيات الخضراء مما انعكس على إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطوير قدراتها المعرفية من الناحية الاستراتيجية من خلال عملية التدريب حيث يتم توظيف التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة وتثقيفهم حول استخدام البيئة الخضراء من خلال نشر الوعي البيئي داخل المنظمة حيث يعمل على تدريب الموظفين وتطوير اساليبهم على ممارسة العمليات الخضراء ، والاستخدام الأمثل للموارد، والحفاظ على الطاقة وكذلك يقلل من الهدر البيئي، واتاحة الفرصه لاشراك الموظفين في حل المشكلات البيئية، حيث يعتبر التدريب امر أساسي للعاملين لزيادة ادراكهم بأهمية الاستدامة، الابتكار وتطوير الاداء. (Habibie & Mustika, 2020)
٦. تقييم الأداء الأخضر: يعد قياس الأداء الأخضر من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء وبدونه لا تستطيع أي مؤسسة الحفاظ على مستويات اداءها البيئي مقارنة مع الأهداف الموضوعه، وعليه يجب ان تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع توجهات المؤسسة وسياستها العامة. ومن هنا يأتي دور إدارة المؤسسة في تحقيق النتائج الخضراء والتي تظهر في عملية

التقييم، إذ يتم تسجيل ومقارنة المعايير الخضراء مع سياسات الأداء البيئي للمؤسسة، كما يتم تحديد اللوائح الضابطة والمعدلة في حال عدم الامتثال لأهداف البيئية. (Ivancevich, 2010)

عرف ISO ١٤٠٠١ تقييم الأداء البيئي انه دليل لتسهيل قرارات الإدارة فيما يخص الاداء البيئي للمؤسسة، من خلال مؤشرات الأداء وجمع وتحليل البيانات وتقييم النتائج وفقاً لمقياس الأداء البيئي، واعداد التقارير ورفع المعلومات والفحص المستمر واجراء التعديلات باستمرار لضمان تحقيق الأهداف (الطاهر، ٢٠١٠)

٧. الاندماج الأخضر: يقصد بالاندماج الأخضر اشراك الموظفين في تطبيق الممارسات الإدارية تجاه البيئة، وتكون من خلال توفير فرص الاندماج في الأنشطة المختلفة. توصل العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء ان دمج الموظفين بالبيئة التي يعملون بها امر ضروري وعامل رئيسي في تحسين نظام إدارة البيئة. ويمكن قياس الاندماج بالبيئة الخضراء التي تتمثل في الرؤية الخضراء الواضحة والتي تعكس سياسة الإدارة البيئية، ومناخاً لتعلم الأخضر وقنوات الاتصال المختلفة التي توفر المعلومات الوافية عن القضايا البيئية للموظفين.

٨. الأجور والمكافآت الخضراء: تعرف الأجور والمكافآت على انها الاجر الذي يتلقاه الموظف مقابل العمل الذي يقوم به لصالح المؤسسة ومنها ما هو مباشر (المادي) وغير مباشر (الغير مادي). (Mutsuddi, ٢٠١١)

يعتبر نظام الأجور والمكافآت من العناصر الرئيسية لاجداث التغيير في المؤسسة نحو الأداء البيئي والثقافة البيئية ويعتمد نظام التعويضات الخضراء على مكافأة أي مساهمة للموظفين في النشاط الأخضر، وذلك من خلال نظام حوافز مرتبط بمدى امتلاك العاملين للمهارات الخضراء، ويصمم هذا النظام لمكافأة العاملين الذين حققوا الاهداف والإنجازات البيئية من خلال اعتماد المكافآت المادية والمعنوية على أدائهم وسلوكهم الصديق للبيئة. (Chaudhary, 2020)

#### ريادة الأعمال:

مفهوم ريادة الأعمال

يطلق مصطلح ريادي الأعمال على الأشخاص الذي لديهم القدرة والإرادة لتحويل اختراع او فكرة جديد إلى ابتكار ناجح وفعال ، و نجد ان وجود رواد الأعمال في مختلف المجالات يساعد على ايجاد أفكار ومنتجات جديدة، ولذلك نجدهم في بيئات العمل المختلفة يساعدون أصحاب القرار على التطور الطويل الأمد في كافة المجالات ، أما الريادة فتعرف بأنها عملية تحديد فكره المشروع والبدء به بطريقه

تختلف عن المشاريع المشابهه من خلال تنظيم الموارد اللازمة وتوفير المصادر واتخاذ لكل من المخاطر والعوائد المرتبطة بهذا المشروع في الحسبان عند التوجه باتجاه المشروعات الريادية. (Agarwal, 2008) من خلال ما تقدم تم تعريف ريادة الأعمال من قبل عدد من علماء الإدارة كما هي موضحة:

عرفت بانها " عملية إنشاء منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة وهي بالتحديد إنشاء أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة وتختلف أنشطة ريادة الأعمال باختلاف نوع النشاط الذي تتبعه المؤسسة. (هاني، ٢٠١٤).

وقد عرفت ريادة الأعمال أيضا " قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال ويشمل الإبداع والابتكار وحساب المخاطرة وكذلك القدرة على تخطيط وإدارة المشروعات من أجل تحقيق الأهداف ودعم الفرد والمجتمع وبما يجعل العاملين أكثر وعيا بعملهم وأكثر قدرة على اغتنام الفرص. (عصام، ٢٠١٥)

تعرف بأنها العملية والإجراءات التي يتم فيها إنشاء شيء جديد ذي قيمة، ويتطلب تحمل المخاطر الناجمة عنه، مع ضرورة تخصيص الوقت والجهد والمال اللازم لتنفيذه، مما ينتج استقبال العوائد المادية والمعنوية المصاحبة له. (الستار، ٢٠٠٩)

وقد عرفها الدبوسي بانها القدرة علي زيادة فرص مشاركته رواد الأعمال في المسؤولية المجتمعية وتمتعهم بالثقة والاحترام في مجتمعاتهم. (سامي، ٢٠١٧) يمكن استنتاج ان ريادة الأعمال تشمل على العناصر التالية:

١. الريادة تأتي من افكار مختلفة: تعتمد الريادة على الأفكار الجديدة والابتكار وتحويل هذه الأفكار الى أنشطة واعمال ذات مردود عبر استغلال الفرص المتاحة بالشكل الأمثل واعتماد طرق واستراتيجيات مبتكرة متنوعة في سبيل إنجاح الأفكار التي تنعكس بصورة مشاريع. (ضرغام، ٢٠١٦)
٢. الريادة تحتاج الى أشخاص مبادرين: تحتاج ريادة الأعمال الى شخص أو مجموعة على اختلاف مسمياتهم مكانتهم او وظائفهم الذين يبتكرون الافكار ويقومون بتبنيها والسعي الى تنفيذها عن طريق استغلال للفرص المتاحة وتحمل المخاطر مهما كانت والتمتع بروح العمل والمبادرة والتميز في تنفيذ هذه الأعمال. (زهير، ٢٠١٨)
٣. تحقق الارباح: تهتم ريادة الأعمال بان تكون الأعمال الريادية مربحة وان يتم استثمارها بما يحقق العوائد على أصحابها من خلال استثمار الموارد المتاحة بأفضل الطرق.

٤. الريادة تعني أشياء جديدة: تعبر عن العمليات التي يتم عن طريقها تقديم خدمات او سلع او منتجات جديدة أو تطوير وابتكار لخدمات موجودة. (ضرغام، ٢٠١٦)
٥. الريادة تعتمد على الإبداع: تعتمد ريادة الأعمال على إنشاء مشروع جديد بالامكانيات المتوفرة وتعتمد بشكل رئيس على الابداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات سواء الجديدة او الموجودة بطريقه تلفت نظر المستفيدين منها. (ضرغام، ٢٠١٦)
٦. الريادة تعني مواجهه المخاطر: تتبنى ريادة الأعمال تحمل المخاطر وانتهاز الفرص من أجل تحقيق ربح مالي، من خلال قدرة ريادي الأعمال على المبادرة في تكوين مشاريع خاصة جديدة ذات أفكار مختلفة ومبتكرة وتطويرها باستمرار. (زهير، ٢٠١٨)
٧. الريادة بحاجه الى رؤية: امتلاك ريادي الأعمال لرؤيتهم الخاصة والتي تتوافق مع المستقبل وايمانهم بقدرتهم على تحويل هذه الأفكار الى مشاريع قائمة. (ضرغام، ٢٠١٦)
٨. الريادة تعتمد على استغلال الفرص: القدرة على رؤية الفرصة هي ما يميز ريادي الأعمال عن غيرهم من خلال القيام بالأعمال والأنشطة على الرغم من كل الصعاب، التغلب على هذه الصعاب وربما تحويلها الى فرص يمكن الاستفادة منها. (ضرغام، ٢٠١٦)
٩. الريادة تتطلب مهارات: ان المهارات الخاصة التي يمتلكها ريادي الأعمال تمكنه من استكشاف المستقبل والخوض بمشاريع جديدة مبتكرة. (ضرغام، ٢٠١٦)
١٠. الريادة تحتاج الى المغامرة والمبادرة: ريادة الأعمال تعتمد بالأساس على المغامرة واستغلال الفرص التي تتاح لريادي الأعمال في كل الأوقات. (زهير، ٢٠١٨)

#### أهمية ريادة الأعمال:

إن لريادة الأعمال في القطاعات باختلاف انواعها تشكل أهمية كبيرة، وترجع أهمية ريادة الأعمال في فهم أعمق لريادة الأعمال وأبعادها ومكوناتها الاجتماعية والاقتصادية، من خلال تعميق المعرفة بريادة الأعمال ونشر ثقافتها التي تعزز وتسهم في التوسع في المشروعات الريادية في مختلف المجالات.

(Siyambalapitiya, Zhang, & Liu, 2018)

وتعتبر ريادة الأعمال من الموضوعات الحساسة والمهمة في إدارة العجلة الاقتصادية سواء في الدول النامية والمتقدمة، تساهم فكرة المشاريع الريادية باختلافها في تعزيز التنمية الاقتصادية وقد ساعد التقدم التكنولوجي والتطور العلمي في أحداث

تغيرات كبيرة في بيئة العمل، وقد ادى كل من التطور المعلوماتي والتكنولوجيا الى زيادة المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي او العالمي من خلال عملها واعتمادها أسلوب ابتكاري يعتمد على نشر المعلومات في سبيل إنتاج المنتجات وتقديم خدمات جديدة للزبائن (D. Bruton، 2008).

من ما يعزز أهمية ريادة الأعمال هو دعم الأفكار الريادية التي تساهم في احداث تغيرات جذريه في كافة المجالات، ونلاحظ ان اغلب تجارب نجاح كثير من رجال الأعمال الذين بدأوا حياتهم العملية والمهنية كرواد الأعمال عن طريق تبنيهم مشاريع جديدة و مبتكرة، وهي مشاريع صغيره لكنها قد تكون منافساً قوياً للمشاريع الكبيرة، لان رواد الأعمال يتميزون بدرجة عالية من الحرية وتقبل المخاطرة والمرونة والتركيز على المشاريع التي يقومون بها ، ولديهم القدرة العاليه على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأدق وأعمق بالمقارنة مع الطرق التقليدية المتبعه في إدارة المؤسسات اوفي المؤسسات . (Ratten, 2017)

#### أبعاد ريادة الأعمال:

تعد ريادة الأعمال أحد المجالات المهمة التي يتم تداولها في بيئة الأعمال الحديثة بوصفها أحد المداخل المتميزة والمهمة في إدارة الأعمال حيث تشمل على عدد من المحاور التي تمكن مؤسسات الأعمال من تحقيق كثير من الأهداف وخصوصا التنافسية وتلبية لرغبات وحاجات الزبائن. (زهير، 2018)

ولقد ذكر العديد من المهتمين والباحثين بوضع وصياغة ابعاد ريادة الأعمال، ومن أهمها:

■ الإبداع: هو من العلامات المهمة في عالم الأعمال ، حيث تسعى المؤسسات باستمرار إلى تطبيق الإبداع في كافة مجالات العمل ، تسعى المؤسسات باختلاف طبيعة عملها وحجمها إلى تشجيع الإبداع، حيث يتم تميز المؤسسات فيما بينها حيث تعد أفضل المؤسسات التي تسعى لتطبيق الإبداع ويعد أفضل المديرين هم الذين يسعون الى توفير بيئه عمل ومناخ مناسب لحث الموظفين على اظهار مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وقد قام العديد من الباحثين بتعريف شامل لمفهوم الإبداع تولى كل واحد منها باظهار صفات معينة يتم الحديث حولها بغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها، وهناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري لما اتصفت به من تعبير دقيق وموضوعية ، ان حدود الإبداع يمكن ان يتضمن التغيرات الغير ملحوظة او أن يكون اساسيا عن طريق طرح خدمات أو منتجات جديدة وعليه يمكن تعريف الإبداع بأنه "تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو إحداث تغيرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه

- الأفكار بطريقه مبتكرة ومتطورة وغالبا ما يعتمد الابداع على توليد الافكار بشكل براءات اختراع أو منتجات جديدة مقدمة للزبائن . (Aykan, E., 2017)
- المبادرة: هي إثراء بيئة الأعمال بالأفراد المبادرين الذين يملكون أفكارا ريادةيه ومساعدتهم على استغلال الفرص المتاحة بالشكل الافضل، من خلال الاعتماد على الموارد المتوفرة في المجتمع، ومن هنا يكون التحدي الحقيقي بهدف الوصول إلى صورة متكاملة حول مهام الأفراد والسعي إلى تخطيط مشروعات تنمويه وحديثه ومن هنا ظهرت أهمية المبادرة في ريادة الأعمال، حيث يعد تبني المبادرات من العناصر الفعالة للوصول إلى ريادة الافكار، ومن الممكن أن تقدم قيمة تنافسية للمؤسسة. (Etemad, 2018)
- ومما تقدم يتضح فان للمبادرة أهمية كبيرة في نسيج الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمؤسسات حيث تشمل على ما يلي:
١. تتميز المبادرة والابتكار بمرونة عالية لمتطلبات ومتغيرات سوق العمل في عصر التكنولوجيا والتقدم العلمي.
  ٢. تساهم ثقافة المبادرة في التقليل من مظاهر اهدار الموارد البشرية والمادية .
  ٣. تزيد ثقافة المبادرة من مستوى المؤسسات على التعامل بكفاءة في الأسواق المحليه والعالمية، وتعزز ثقافة المبادرة الابتكار والانتقال الى مستويات متقدمة وإيجابية للعمل الجاد وتعزيز المنافسة .
  ٤. توسع ثقافة المبادرة من مدارك الافراد وتمدهم بالخبرات والمهارات المتنوعة.
- تحمل المخاطر: يعرف ريادي الأعمال بمتقبل المخاطر لذلك فإن أهم صفة في الريادي هي الميل نحو تبني وتحمل المخاطر، لذلك نجد ان المؤسسات الصغيرة التي يمتلكها فرد واحد تكون أكثر تحملا وتبني للمخاطر من المنظمات الكبيرة. (علي، ٢٠١٠)
- من المهم ان يكون الريادي على علم بمدى قدرته على تحمل أو تقبل المخاطر مع التركيز على القرارات المستقبلية المدروسة من خلال دراسة كافة المتغيرات المستقبلية المتوقعة ونظرة مستقبلية، اضافة الى تحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة بدرجة تحمل المخاطر لغرض توقع أثر وإمكانية حدوث المخاطر والاستعداد لها، وهو ما يميز الشخص الريادي، ومن خلال ذلك فإن الشخص الريادي يعمل على محاولة تقليل الخسائر من خلال تعظيم الارباح، ويتم ذلك من خلال اتخاذ القرارات المدروسة لغرض تقييم المخاطر لكافة العمليات والانشطة. (Etemad, 2018)



### قطاع التأمين في فلسطين:

يعتبر قطاع التأمين في فلسطين من القطاعات الحديثة نسبياً حيث انه ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في عام ١٩٩٣, انتقل قطاع التأمين تحت اشرافها بعد ان كان الاحتلال الإسرائيلي يسيطر على هذا القطاع من من خلال شركاته العاملة في كافة مناطق فلسطين التاريخيه او من خلال الشركات التأمين الاردنيه والأجنبية العاملة في الضفة الغربية والشركات المصريه العاملة في قطاع غزة , حيث قامت السلطة الوطنية باعطاء التراخيص لفتح شركات تأمين فلسطينية واستمر عمل هذه الشركات لغايه اندلاع الانتفاضه الثانية عام ٢٠٠٠ حيث شهدت هذه الفتره انخفاض في سوق التأمين نظرا للأوضاع السياسية والامنيه السائدة .

بعد انتهاء الانتفاضه تم تأسيس هيئه سوق راس المال الفلسطيني لتصبح الجبهه ذات الصلاحيات للاشراف وتنظيم والرقابة على اعمال التأمين حيث صدر في العام ٢٠٠٥ قانون التأمين رقم (٢٠) لتنظيم سوق التأمين ولتحقيق مجموعه من الأهداف الرئيسية أهمها:

١. تنظيم ومراقبه كافة الأعمال والنشاطات التي تقوم بها شركات التأمين في فلسطين والتي تشمل أيضا شركات التاجير التمويلي والرهن العقاري بالإضافة الى شركات الأوراق الماليه وشركات التأمين.
٢. تنظيم عمليات الإفصاح والرقابة على شركات التأمين بما يضمن الشفافيه والعدالة وضمان تطبيق القوانين واللوائح الناظمة.
٣. متابعه تطور سوق التأمين ورفده بكل مايلزم بما يحقق الأهداف التي تأسست من اجلها وهي سوق تأمين قوي ومتطور بأنظمتيه وموظفيه. (معهد، ٢٠١٦)
٤. من خلال التعاون بين الإدارة العامة للتأمين وهيئه سوق راس المال تم وضع الخطط والسياسات والرؤيه الواضحه لقطاع التأمين من خلال الأنظمة والقوانين والتعليمات الناظمة من خلال اصدار ٥ انظمه رئيسية منذالعام ٢٠٠٧ و ١٥ لائح من التعليمات و ١٢ قرار تتعلق بالأسعار والمركبات والعمال بالإضافة الى تنظيم العاملين في قطاع التأمين والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص بما يتعلق بتنظيم موظفي قطاع التأمين وتحقيق استدامه هذا القطاع.

### مكونات قطاع التأمين في فلسطين:

- بحسب هيئه سوق راس المال فقد تم تقسيم قطاع التأمين في فلسطين الى المكونات التالية (هيئه سوق راس المال الفلسطيني ٢٠٢٠):
- الإدارة العامة للتأمين في هيئه سوق راس المال الفلسطيني
  - شركات التأمين العاملة في فلسطين الحاصلة على ترخيص من الهيئه

- الصندوق الفلسطيني لتعويض مصابي حوادث الطرق
  - الاتحاد العام لشركات التامين
  - وكلاء التامين
  - أصحاب المهن التامينيه المساندة
- منهجية الدراسة وإجراءاتها:**  
منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف المتغيرات بعنوان البحث وهو دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التامين الفلسطينية على تعزيز ريادة الأعمال، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين متغيراتها، والافكار التي تطرح حولها، والعمليات التي تشملها، والآثار التي قد تنتج عنها. وقد تم تعريف المنهج بأنه: "المنهج الذي يعتمد ويسعى لدراسة ووصف الظواهر كما توجد في الواقع أو الأحداث المعاصرة، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، يعبر عنها كيفياً؛ بوصفها، وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفا رقمياً، من خلال أرقام، وجداول، توضح مقدار هذه الظاهرة، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، وتتطلب هذه المنهجية معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر المدروسة لجمع البيانات". (محمد، ٢٠١٩)

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع متغيرات العنوان التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في شركات التامين الفلسطينية والبالغ عددها (١٠) شركات وقد تم اختيار العينة من الإدارة العليا والوسطى لتشمل أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (180) استبانة وتم استرداد (١٢٥) استبانة من أصل (٢٠٠) وتبلغ نسبة الاستبانات المستردة (70%).

#### خصائص العينة :

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

#### جدول ١: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	العنوان	الخيار	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	97	78%
		انثى	28	22%
		المجموع	125	100%

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة الذكور تصل الى 78%، بينما 22% إناث، وترتبط هذه النتيجة مع طبيعة وواقع الفئة العليا والمتوسطة من العاملين في

شركات التأمين وخصوصا في الإدارات العامة حيث ان اغلب الوظائف يشغلها الذكور ضمن عينة الدراسة.

**جدول ٢: توزيع عينة الدراسة حسب العمر**

الرقم	العنوان	الخيار	التكرار	النسبة المئوية
2	العمر	من ٢٥-٣٤	34	27%
		44-34.1	61	49%
		54-44.1	20	16%
		فوق ٥٤.١	10	8%
		المجموع	125	100%

نجد انه من الجدول رقم (٢) أن ما نسبته ٤٨.٨% من عينة الدراسة اعمارهم من (٣٥-٤٤) سنه و٢٧.٢% تتراوح اعمارهم من (٢٥-٣٤) سنة، ١٦% تتراوح اعمارهم من (٤٥-٥٤) عام. بينما ٨% اعمارهم (٥٥ فأكثر) عام ويقدر الباحث ذلك إلى طبيعته العاملين في شركات التأمين، وهو ما يفسر النتيجة لدينا حيث ان شركات التأمين تحاول دائما الحفاظ على الفئات العمرية الشابه والتي يمكن الاعتماد عليها في أداء الأعمال وهم أكثر قدرة على التأقلم مع المتغيرات والتطورات البيئية والتكنولوجيا ويمكن الاستفادة منهم في ريادة الأعمال.

**جدول ٣: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

الرقم	العنوان	الخيار	التكرار	النسبة المئوية
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	81	65%
		ماجستير	32	26%
		دكتوراة	12	10%
		المجموع	125	100%

من جدول رقم (٣) نجد أن ما نسبته، ٢٦% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما ١٠% من المؤهلات دكتوراه، وما نسبته ٦٥% يحملون شهادة البكالوريوس ويرجح الباحث ان شركات التأمين تبحث عن الخريجين الجدد لتوظيفهم وذلك لتأهيلهم للعمل بقطاع التأمين و لتدني الأجور التي يحصلون عليها بما انهم خريجين جدد ، و يجد الباحث ان اغلب موظفي شركات التأمين حاصلين على درجة الماجستير من الذين يتطلعون لتطوير وضعهم الوظيفي وذلك ليتسنى لهم المنافسة على المناصب العليا أما درجة الدكتوراه فتشكل نسبه طبيعته حيث يسعى الجزء الأكبر من المجتمع

الفلسطيني لاكمال دراسته العليا وربطها مع الخبرة العملية لديهم و خصوصاً لم يرغب بالتوجه للعمل الأكاديمي .

#### جدول ٤: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل

الرقم	العنوان	الخيار	التكرار	النسبة المئوية
4	سنوات الخبرة	من ١-١٠	47	38%
		11-20	57	46%
		21-30	14	11%
		أكثر من ٣١	7	6%
		المجموع	125	100%

نلاحظ من الجدول رقم (٤) أن ما نسبته ٤٦% من مجتمع الدراسة لديهم سنوات عمل تصل الى (٢٠-١١ سنة)، ٣٨% تتراوح سنوات عملهم من (١٠-١ سنة) (سنة)، ١١% تتراوح سنوات عملهم من (٣٠-٢١)، و ٦% تتراوح سنوات عملهم (٣١ فأكثر)، ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة العمل في القطاع الخاص الحيث تتميز الوظيفة بهذا القطاع بالاستقرار والمزايا والمنافع العديدة التي يحصل عليها موظفي قطاع التأمين في فلسطين.

#### اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة تأثير بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية من خلال.

#### جدول ٥: علاقة التأثير بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وريادة الأعمال

Label	P	CR	SE	Estimate
درجة قبول الفرضية	***	10.852	0.65	0.71
ريادة الأعمال				إدارة الموارد البشرية الخضراء

Critical Error: C.R) لتحديد ما إذا كان المعامل التقديري ذو دلالة إحصائية) ، ( S.E.: Standard Error الخطأ

المعياري) ، (p-value: Probability Value قيمة الاحتمال، لقياس دلالة النتائج)

من خلال الجدول رقم (٥) ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسية عن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات التأمين الفلسطينية على تعزيز ريادة الأعمال حيث وجد ان هنالك علاقة تأثير بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية اذ بلغت قيمة المعامل (٠.٧١٠) عند المستويات (٠.٠١ و ٠.٠٥) حيث تعتبر قيمه إيجابية عالية تشير الى قوة العلاقة بين

المتغيرين لتعكس تأكيد الجانب النظري وتعزز ان كلما زاد اهتمام شركات التأمين بإدارة الموارد البشرية بطريقة الخضراء تعززت ريادة الأعمال فيها وحققت مستويات عالية من الأداء المتميز في بيئته صحية ومستدامة.

جدول ٦: تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال

		Estimate	SE	CR	P	Label
ريادة الاعمال	التوظيف الأخضر	1.257	0.398	3.158	0.002	درجة قبول الفرضية
ريادة الاعمال	التدريب الأخضر	0.581	0.426	1.365	0.172	درجة قبول الفرضية
ريادة الاعمال	تقييم الأداء الأخضر	-0.326	0.422	-0.774	0.439	درجة قبول الفرضية
ريادة الاعمال	الأجور والمكافآت الخضراء	1.19	0.312	3.809	0.009	درجة قبول الفرضية

يبين جدول رقم (٦) وعند اختبار الفرضية الفرعية الاولى إشارة النتائج إلى وجود علاقة عالية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية، إذ وصل معامل التأثير (١,٢٥٧) وهي نسبة إيجابية قوية تشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين، حيث تعطي هذه النسبة مؤشرا هذا أنه كلما شجعت إدارات شركات التأمين الفلسطينية إدارة الموارد البشرية الخضراء لديها فقد عززت من ريادة الأعمال فيها. ومن هنا نرى ان النتائج دلت على وجود علاقة ترابطية بين التوظيف الاخضر وريادة الأعمال من أجل الوصول إلى ادارات لها القدرة على توظيف موظفين جدد لديهم قدرة إدراك ووعي تمكنهم من تنفيذ ريادة الأعمال في الشركات بالطريقة المثلى وتحقيق اهداف البيئة المستدامة.

ويمكن ملاحظة عدم وجود علاقة تربط بين التدريب وإدارة وتقييم الأداء الأخضر مع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية، ونجد ان هذه النتيجة لا تتوافق مع الإطار النظري للدراسة. ونجد ان هنالك علاقة تربط بين نظام الأجور والمكافآت الخضراء وريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية، حيث يتضح ان معامل التأثير (١.١٩٠) وهي نسبة إيجابية تشير الى قوة العلاقة الترابطية بين المتغيرين، ونستدل الى أنه كلما طبقت إدارة شركات التأمين الفلسطينية نظام الأجور والمكافآت الأخضر ضمن سياساتها واجراءاتها أدى ذلك إلى تعزيز ريادة الأعمال لدى شركات التأمين. وهنا يمكن قبول الفرضية حيث انه كلما كان نظام الأجور

والمكافئات جيد في الشركات يشجع الموظفين على بذل جهد أكبر في قيادة الأعمال وتطبيق سياسات الشركات الخضراء.

#### نتائج الدراسة :

#### النتائج النظرية:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على انها ادارة الموارد البشرية التقليدية مدمجة مع الجانب البيئي.
- كذلك التعرف على ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التقييم الأداء الأخضر، الأجور والمكافئات الخضراء .
- التعرف على مفهوم قيادة الأعمال في شركات التامين الفلسطينية .  
النتائج الاحصائية :
- وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز قيادة الأعمال في شركات التامين الفلسطينية، إذ بلغت النسبة (٠.٧١٠) عند مستويات معنوية (٠,٠١, ٠,٠٥, ٠,٠١)، وهي نسبة قوية تؤثر الى قوة الترابط بين المتغيرين، ويشير هذا التغير الى أنه كلما اهتمت إدارة الشركات بتفعيل إدارة الموارد البشرية الخضراء كلما تعززت قيادة الأعمال.
- وجود تأثير بين التوظيف الاخضر وريادة الأعمال في شركات التامين الفلسطينية، إذ بلغت النسبة (1,257) وهي نسبة قوية تؤثر الى قوة الترابط بين المتغيرين، ويشير هذا التغير الى أنه كلما تمتعت إدارة شركات التامين الفلسطينية بممارسة التوظيف الاخضر ضمن إجراءات عملها كلما أدى ذلك إلى تعزيز ريادة الأعمال.
- ان عدم وجود علاقة تأثير بين التدريب والتطوير مع ريادة الأعمال في شركات التامين الفلسطينية تتعارض مع الإطار النظري للدراسة.
- وجود تأثير بين نظام الأجور والمكافئات الخضراء وريادة الأعمال في شركات التامين الفلسطينية، حيث بلغت النسبة (١.١٩٠) وهي نسبة قوية تؤثر الى قوة الترابط بين المتغيرين، ويشير هذا التغير الى أنه كلما تمتعت إدارة شركات

- التامين الفلسطينية بممارسة نظام أجور ومكافئات خضراء ضمن سياساتها وإجراءات عملها يؤدي إلى تعزيز ريادة الأعمال.
- عدم وجود علاقة تأثير بين دعم الإدارة العليا وريادة الأعمال وهذا يتعارض مع الإطار النظري.
- عدم وجود علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية وريادة الأعمال وهذا يتعارض مع الإطار النظري.
- وجود علاقة تأثير بين الثقة بين الافراد وريادة الأعمال وهذا ما يتطابق مع الإطار النظري.

#### التوصيات:

1. في ضوء النتائج الموضحة أعلاه توصي الدراسة بما يأتي
1. ضرورة تطبيق شركات التأمين الفلسطينية استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء، والتي تعزز من الوعي البيئي.
2. أهمية تبني شركات التأمين الفلسطينية استراتيجيات للتوظيف الأخضر، من خلال توظيف الأفراد الذين لديهم اهتمامات بيئية.
3. تشجيع الشركات على تقديم مكافآت وحوافز للموظفين الذين يساهمون في مبادرات بيئية فعالة تحافظ على البيئة، مما يدعم الالتزام والمشاركة.
4. تبني شركات التأمين الفلسطينية برامج تدريبية تركز على الأداء الأخضر ليكون الموظفين قادرين على اتخاذ القرارات البيئية السليمة.
5. اعتماد اشركات التأمين الفلسطينية لمعايير الأداء البيئي في عمليات التقييم للموظفين.
6. وضع وتنفيذ سياسات وإجراءات عمل تدعم الاستدامة البيئية داخل الشركات.
7. تنظيم برامج تدريبية مخطط لها للموظفين حول الممارسات البيئية المستدامة وأهميتها، مما يعزز الوعي ويحفز مشاركتهم في المبادرات البيئية.
8. ضرورة اعتماد معايير الأداء الأخضر في عمليات التقييم السنوي للموظفين.
9. دعم المشاريع والمبادرات الجديدة التي تساهم في حل المشكلات البيئية وتعزيز الأداء الأخضر.

١٠. تعزيز قنوات التواصل داخل شركات التأمين حول المبادرات الخضراء داخل الشركة واعتمادها من الإدارة العليا وتنفيذها ضمن خطط الشركات.



### قائمة المصادر والمراجع

الصبيحات، ابراهيم بدر. (2017). *إخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية*. دار الجنان للنشر والتوزيع.

أبو سمرة، محمود، الطيبي، محمد. (٢٠١٩). *مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكين*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أسماعيل، عمر علي، (٢٠١٠)، "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الابداع التقني دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي /

نينوى"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٢)، العدد (4) ضرغام، حسن عبد. (٢٠١٦)، "ثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة

الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف"، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثالث عشر، العدد

(39).

حسين، ميسون علي، (٢٠١٣)، "ريادية الأعمال Entrepreneurship Business الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول بحث نظري"،

مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد (٢١)، العدد (2).

الشريف، دعاء حمدي محمود. (٢٠٢٢). دور الجامعات المصرية الحكومية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال في ضوء الإفادة من نظرية الابتكار المزعزع دراسة

ميدانية في جامعة حلوان، مجلة دراسات تربوية واجتماعية-143، (11.6) 28.

241.

الطاهر، علاء فرج، ٢٠١٠، ادارة المعلومات والمعرفة، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني – ماس (٢٠١٦). *واقع قطاع التأمين في فلسطين: الإنجازات – الإخفاقات – التحديات*. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني – ماس.

يوسف، بسام عبد الرحمن، يحيى، نور زهير، (٢٠١٨)، "انعكاسات مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في تعزيز الريادة دراسة حالة في المستشفيات الأهلية

في أربيل/ إقليم كردستان"، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٣)، العدد (43).

Abam, F. I., & Unachukwu, G. O. (2009). Vehicular emissions and air quality standards in Nigeria. *European Journal of Scientific Research*, 34(4), 550-560.

- Agarwal, R., & Tripsas, M. (2008). Technology and industry evolution. Handbook of technology and innovation management, 1-55.
- Alderman, D. (2011). Entrepreneurial orientation of eastern white pine primary producers and secondary manufacturers: A regional phenomenon? In In: Fei, Songlin; Lhotka, John M.; Stringer, Jeffrey W.; Gottschalk, Kurt W.; Miller, Gary W., eds. Proceedings, 17th central hardwood forest conference; 2010 April 5-7; Lexington, KY; Gen. Tech. Rep. NRS-P-78. Newtown Square, PA: US Department of Agriculture, Forest Service, Northern Research Station: 586-596. (Vol. 78, pp. 586-596).
- Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2016). Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning.
- Aykan, E. (2017). Gaining a competitive advantage through green human resource management. In Corporate governance and strategic decision making. Intech Open.
- Bosma, N., Content, J., Sanders, M., & Stam, E. (2018). Institutions, entrepreneurship, and economic growth in Europe. Small Business Economics, 51, 483-499.
- Bostian, K. (2003). The art of immortality: Personal, cultural, and aesthetic identity in the plays of Arthur Kopit (Doctoral dissertation, The Florida State University).
- Braunerhjelm, P., & Parker, S. C. (2010). Josh Lerner: recipient of the 2010 global award for entrepreneurship research. Small Business Economics, 35, 245-254.
- Bruton, G. D., & Lau, C. M. (2008). Asian management research: Status today and future outlook. Journal of Management Studies, 45(3), 636-659.

- Chaudhary, R. Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. 2020, 27, 630–641. 15
- Dessler, G. Human Resource Management (HRM), 13th ed.; Pearson Education, Inc.: New York, NY, USA, 2013. 46
- Etemad, H. (2018). Advances and challenges in the evolving field of international entrepreneurship: The case of migrant and diaspora entrepreneurs. Journal of International Entrepreneurship, 16(2), 109-118.
- Habibie, M.; Mustika, I. The Effect of Training on Work Motivation and Its Impact on Employee Performance (Case Study at BPJS Ketenagakerjaan Headquarters). Int. J. Innov. Sci. Res. Technol. 2020, 5, 51–57. 50
- Ivancevich, J.M. Human Resource Management, 11th ed.; McGraw-Hill: New York, NY, USA, 2010. 39
- Jabbour. How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. Ind. Commer. Train. 2011, 43, 98–105 47
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. Journal of cleaner production, 243, 118595.
- Mutsuddi, I. Managing Human Resources Text and Cases (As per the New Syllabus for MBA, U.P. Technical University), 1st ed.; New Age International (P) Ltd.: Delhi, India, 2011. 40
- NASRUDDIN, E. (2015). Green Recruiting to attract and retain top talent: the significance of video interview for the manufacturing industry in Malaysia. *CGHRM*, 49.
- Ratten, V., & Ferreira, J. J. (Eds.). (2017). *Sport entrepreneurship and innovation*. New York: Routledge.

- Ren, S.E.; Tang, S.; Jackson, G. Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pac. J. Manag.* 2018, 35, 769–803. 43
- Renwick, D.W.S.; Redman, T.; Maguire, S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *Int. J. Manag. Rev.* 2013, 15, 1–14. 42
- Siyambalapatiya, J.; Zhang, X.; Liu, X. Green Human Resource Management: A Proposed Model in the Context of Sri Lanka's Tourism Industry. *J. Clean. Prod.* 2018, 201, 542–555. 82
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *international journal of production Economics*, 219, 224-235.
- Zhang, Y.; Sun, J.; Yang, Z.; Wang, Y. Critical success factors of green innovation: Technology, organization and environment readiness. *J. Clean. Prod.* 2020, 264, 121701. 79