



مجلة

العلوم الاجتماعية والتطبيقية

JOURNAL OF SOCIAL AND APPLIED SCIENCES

دورية محكمة ربع سنوية

تصدر عن الجمعية المصرية للدراسات الانسانية والخدمات العلمية



الجلد السابع
يوليو 2025 م
العدد الأول

مدير التحرير

دكتور/ محمد عطا عبدالعزيز

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور/ يسري شعبان عبد الحميد

سكرتير التحرير

دكتور/ منه حسن عمر

مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية

الترقيم الدولي الموحد للطباعة 3062-4606
الترقيم الدولي الإلكتروني 3009-6952



ورقة عمل

**الرشاقة التنظيمية الخضراء بمنظمات الرعاية الاجتماعية
"استشراف فرص النجاح بالمجتمع المصري"**

إعداد

أ/ أمل جمعه طه سعيد

اخصائية اجتماعية بالأزهر الشريف

وباحثة دكتوراة بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسوان

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م

الرشاقة التنظيمية الخضراء بمنظمات الرعاية الاجتماعية "استشراف فرص النجاح بالمجتمع المصري"

المستخلص:

أصبحت المنظمات تعمل في بيئات أكثر تقلبًا وتعقيدًا من أي وقت مضى، حيث تواجه تحديات يومية مستمرة مثل العولمة، التقدم التكنولوجي، المنافسة، وتغير احتياجات العملاء، ومما لا شك فيه، أن تلك التحديات تسري على منظمات الرعاية الاجتماعية، حيث واجهت في الآونة الأخيرة، صعوبة في التكيف مع التغيرات البيئية ولم يتخذ معظمها تدابير استباقية للتعامل مع هذه التغيرات، مما يتطلب منها أن تكون أكثر كفاءة ومرونة للبقاء، وبناءً عليه، فهي تحتاج إلى دمج الممارسات المستدامة في صميم عملياتها لمواكبة التغيرات وخدمة المستفيدين بفعالية، عن طريق تبني نهج إداري جديد يركز على الرشاقة والاستدامة لتحقيق نتائج طويلة الأجل، لذلك أصبحت الرشاقة التنظيمية الخضراء ضرورة حتمية لتلك المنظمات، لأنها تجمع بين سرعة التكيف والالتزام بالاستدامة، مما يعزز كفاءتها ومسؤوليتها البيئية والاجتماعية، ويدعم استمراريته، ويتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠، واهتمامها بعملية دمج القضايا البيئية في خططها للتنمية الشاملة، ويقصد بمفهوم الرشاقة التنظيمية الخضراء قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها بسرعة وفعالية واغتنام الفرص لتحقيق ميزة تنافسية، مع دمج المبادئ البيئية في جميع أنشطتها وسياساتها لتحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات الدالة : الرشاقة، الرشاقة التنظيمية الخضراء، منظمات الرعاية الاجتماعية

Green Organizational Agility in Social Welfare Organizations

"Exploring Opportunities for Success in Egyptian Society"

Abstract:

Organizations have become operating in more volatile and complex environments ever before, as they face continuous daily challenges such as globalization, technological progress, competition, and changing customer needs, There is no doubt that these challenges also apply to social welfare organizations, which have recently struggled to adapt to environmental changes and with most of them not taking proactive measures to address these changes., which requires them to be more efficient and flexible to survive, and accordingly, they need to integrate sustainable practices at the core of their operations to keep pace with changes and serve the beneficiaries effectively, by adopting a new management approach focused on agility and sustainability to achieve long-term results, Therefore, green organizational agility has become an inevitable necessity for these organizations, as it combines rapid adaptation with a commitment to sustainability, which enhancing their efficiency, environmental and social responsibility, and supporting their continuity, and This aligns with Egypt's Vision 2030 and its focus on integrating environmental issues into its comprehensive development plans, The concept of green organizational agility means the organization's ability to respond to and adapt quickly and effectively to environmental changes and seizing opportunities to achieve a competitive advantage, while integrating environmental principles into all its activities and policies to achieve sustainable development.

Keywords: Agility, Green Organizational Agility, Social Care Organizations

مقدمة

تواجه المنظمات التغيير باستمرار، فالعولمة، والتقدم التكنولوجي السريع، والمنافسة، والأسواق الجديدة الناشئة، وتفضيلات العملاء المتطورة والمتغيرة دائماً - هي تحديات يومية لمعظم المنظمات الكبيرة والصغيرة، الأمر الذي يحتم على المنظمات أن تصبح أكثر كفاءة ومرونة من أجل البقاء (Žitkienė & Deksnys 2018, 115).

فاليوم، أصبحت المنظمات تعمل في بيئات أكثر تقلباً وتعقيداً من أي وقت مضى، ويتطلب هذا الواقع تبني نهج تكيفي وتطوعي يشمل نظام العمل بأكمله ويركز على النتائج طويلة الأجل، وهذا يستلزم منظوراً إدارياً جديداً يركز على الرشاقة (Alhosani & Ahmad 2024, 664).

وبناءً على ذلك، فإن المنظمة وعن طريق استراتيجيتها الموضوعية يجب عليها ملاحظة نقاط الضعف أو ما تفرضه البيئة التنظيمية ومعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إذ تحتاج المنظمات بشكل عام إلى رشاقة تنظيمية لتواكب التطورات الحاصلة في السوق وهذه التطورات بدأت تتسارع بفعل التطور التقني والتكنولوجي فضلاً عن الذكاء الاصطناعي والذي يمثل سمة العصر كذلك تفرض التطورات أشكال جديدة من التنافس، ينبغي على المنظمة الاستعداد لها والتعامل معها بشكل استباقي واستثمار أي فرصة سوقية يمكن أن تتوفر (Hammadi et al., 2022, 63).

ومما لا شك فيه، أن تلك التحديات تسري على منظمات الرعاية الاجتماعية، التي تشهد زيادة في المنافسة، الابتكار التكنولوجي، احتياجات العملاء المتطورة وتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تقوم بخدمة المستفيدين بفاعلية، يجب عليها دمج الممارسات المستدامة في صميم عملياتها.

حيث تُعتبر منظمات الرعاية الاجتماعية مؤسسات خدمات إنسانية تعتمد بشكل كبير على التواصل وجهاً لوجه، وقد واجهت صعوبة في التكيف بنشاط مع التغيرات البيئية ولم يتخذ معظمها تدابير استباقية للتعامل مع هذه التغيرات (Seo & Cho 2021, 463).

فمع تزايد تعقيد المشكلات التي تهتم بها منظمات الرعاية الاجتماعية، من تغيرات مناخية إلى أزمات إنسانية، لم تعد الرشاقة التنظيمية الخضراء مجرد خياراً لمنظمات الرعاية الاجتماعية، بل أصبحت حتمية لا مفر منها، حيث يتميز هذا المفهوم بأنه يجمع بين سرعة التكيف والالتزام بالاستدامة، الأمر الذي يجعل هذه المنظمات تتمكن من الاستجابة بذكاء للتغيرات وتحقيق الكفاءة في استخدام

الموارد، وتعزيز مسؤوليتها البيئية والاجتماعية، مما يضمن استمراريته في تقديم الدعم الحيوي وبناء مستقبل أفضل للمجتمعات التي تخدمها، ومن ثم تحقيق أهدافها الإنسانية بكفاءة أعلى وبصمة بيئية أقل، مما يعزز استدامتها على المدى الطويل، ويتمشى ذلك مع رؤية مصر ٢٠٣٠ واهتمامها بعملية دمج القضايا البيئية في خططها للتنمية الشاملة.

والجدير بالذكر أنه تم وضع "العمل نحو الاستدامة البيئية والمجتمعية" كواحد من المجالات الأربعة ذات الأولوية في "الأجندة العالمية للخدمة الاجتماعية والتنمية الاجتماعية"، حيث تتطلب التنمية الاجتماعية تحولاً كبيراً نحو الاستدامة في جميع قطاعات المجتمع، ونجد تزايد الاهتمام بالقضايا والاهتمامات البيئية التي تظهر استجابة لمختلف مظاهر التدهور البيئي أدى إلى فتح آفاق جديدة للخدمة الاجتماعية لاستكشاف التزاماتها تجاه الناس والبيئات حيث يختبر الأخصائيون الاجتماعيون تأثير العولمة وجهود التنمية الدولية، إن مهنة الخدمة الاجتماعية بنهج النظم البيئية أو منظور "الشخص في البيئة" مؤهلة جيداً للاستجابة للقضايا البيئية على مستوى تدخلات الممارسة الكلية والجزئية، حيث أنها تعطي اهتماماً لجميع الأبعاد بما في ذلك الاقتصادية والبيئية والأخلاقية والسياسية والثقافية وتحاول إشراك جميع الفاعلين مثل المؤسسات والمجموعات المحلية والجمعيات ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية وغيرها (Biswal, M 2023, 67).

نشأة وتطور مفهوم الرقابة التنظيمية

بعد مفهوم الرقابة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الجديدة التي شاعت في الوسط الأكاديمي، وفي الأدب الإداري نشأت الرقابة التنظيمية في عام (١٩٩١م) على أساس الوعي بأن بيئة الشركات بدأت في التحرك بشكل أسرع من قدرة تلك الشركات على التكيف حيث قدم مفهوم الرقابة Agility لأول مرة في معيد اياكوكا lacocca بجامعة ليهاي الأمريكية Lehigh University في عام (١٩٩٠م) حيث صاغ أربعة باحثين في إياكوكا في جامعة ليهاي مصطلح الرقابة التنظيمية (organizational agility) في عام (١٩٩١م) كجزء من إستجابتهم لطلب الكونغرس الأمريكي لإعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الحادي والعشرين وأكد تقريرهم علي أن النظام الحالي لهذه الشركات لم يكن كافياً لضمان التطوير ومواكبة المنافسة، وخلص الباحثون إلى أن هناك حاجة إلى الرقابة التنظيمية لكي تظل المنظمات قادرة على المنافسة، وبحلول منتصف التسعينات، كانت أكبر الشركات الأمريكية قد اعتمدت مفهوم الرقابة التنظيمية (عمر ٢٠٢٠، ٤٩).

ثم ظهرت استخدامات مصطلح الرشاقة في الخطاب الإداري بشكل مجازي في أواخر القرن العشرين، وفي نفس الفترة تقريباً، بدأ يبرز النهج الرشيق في مجال تطوير البرمجيات، مما أدى إلى نشر بيان الرشاقة في عام ٢٠٠١، وخلال العقدين الماضيين، بدأ منظرو المنظمات أيضاً في دراسة دور الأداء الرشيق في تمكين الشركات من التكيف بنجاح مع البيئات المتغيرة بسرعة وبشكل غير متوقع، وقد تزامن ذلك مع ظهور المنافسة الشديدة باعتبارها ركيزة أساسية في مشهد الصناعة المعاصر، وفي الآونة الأخيرة، استخدم الباحثون مصطلح الرشاقة لوصف وتفسير استجابات المنظمات في سياقات متنوعة، ونتيجة لذلك، فإن عدد المقالات في الخطاب التنظيمي التي تستخدم مصطلح الرشاقة أو المصطلحات ذات الصلة مثل (المرونة الاستراتيجية وسرعة اتخاذ القرار) زاد بشكل كبير (Singh 2013, 4:5).

مفهوم الرشاقة التنظيمية الخضراء

الرشاقة في اللغة: تشير إلى الحركة بسرعة وسهولة وتشير أيضاً إلى التفكير بسرعة وبطريقة ذكية (A. S. Hornby 2010, 30).

وتعريف الرشاقة: على أنها القدرة على التغلب على التحديات غير المتوقعة لمواجهة التهديدات غير المتوقعة في مكان العمل واكتساب الميزة والاستفادة من التغييرات كفرص للنمو والتقدم (Sutha& Thathsara 2021, 2).

والرشاقة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على التحرك بسرعة، استجابة للتغيرات غير المتوقعة وقدرتها على استخدام البصيرة من أجل اغتنام الفرص، ومن منظور تنظيمي، هي القدرة على إدراك فرص الابتكار والاستجابة لتلك الفرص وإعادة تصميم العمليات بسرعة للاستفادة من ظروف السوق، ويمكن تعريفها أيضاً، بأنها قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية؛ تلبية طلبات العملاء وتوقعاتهم بسرعة؛ قيادة التغيير وتحسين الثقافة والممارسات والنتائج، والحفاظ على ميزة تنافسية مستمرة (Wanasida et al., 2021, 900).

وُعرِف: بأنها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات في البيئة (الاستشعار) والتكيف معها بسرعة (الاستجابة) من خلال إعادة تشكيل مواردها وعملياتها واستراتيجياتها، وهي مقياس لقدرة المنظمة على التكيف بسرعة وكفاءة مع التغيرات في بيئة العمل، وتُعتبر الرشاقة التنظيمية محدداً رئيسياً لتحقيق النجاح والبقاء في بيئة الأعمال المتقلبة والديناميكية، كما أنها تُعد آلية تمكينية حاسمة للمنظمات للتعامل مع عدم اليقين واغتنام الفرص الناشئة والاستجابة بمرونة (Mughal 2023, 265).

وهي: إلى قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية غير المتوقعة، واستخدام الموارد للتكيف بسرعة هذه التغيرات، وتجاوز المخاطر التي تشكلها بيئة العمل، والاستفادة من الفرص المتاحة، وهي قدرة ديناميكية مكتسبة، متاحة دائماً، يمكن تنفيذها بسرعة وفعالية عند الحاجة (Sentoso et al., 2024, 212).

وتشير أيضاً: قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات الديناميكية والمضطربة، وتقليل التهديدات وتعظيم الفرص، وترتبط بمفاهيم مثل السرعة، المرونة، وقدرة المنظمة على الاستجابة (Melián-Alzola et.al., 2020, 1946).

أما الرقابة التنظيمية الخضراء (GOA): هي قدرة المنظمة على التركيز على ممارسات صديقة للبيئة سريعة وناجحة تتكيف مع التحديات، وذلك لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية، يتضمن ذلك دمج الاعتبارات البيئية في الاستراتيجيات والعمليات، وتعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء، والتركيز على كفاءة الموارد وتشجع على اكتساب الممارسات المستدامة والمبتكرة، تتطلب الرقابة التنظيمية الخضراء أن يكون التفكير البيئي متسقاً مع رؤية إيجابية توجه الموظفين نحو الممارسات البيئية، كما تتطلب نماذج أعمال مبتكرة وفئات جديدة بدلاً من إعادة ترتيب المنتجات والفئات القيمة (Saini et al., 2025).

ونعرف الرقابة التنظيمية الخضراء: بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها بسرعة وفعالية واغتنام الفرص لتحقيق ميزة تنافسية، مع دمج المبادئ البيئية في جميع أنشطتها وسياساتها لتحقيق التنمية المستدامة.

ركائز الرقابة (Harraf 2015, 678:684)

١- ثقافة الابتكار: إنها "القدرة على القيام بأشياء جديدة والقدرة على القيام بالأشياء القديمة بطرق جديدة"، وهي تختلف عن التغيير في أن المنظمة يمكن أن تكون مبتكرة دون أن تكون مرنة، ورشيقة دون أن تكون بالضرورة مبتكرة.

٢- التمكين: هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والاستقلالية وعوامل أخرى، ويشير إلى الدرجة التي يتم بها توزيع صلاحيات القادة التنظيميين والموظفين ذوي المستوى الأدنى أو فصلها أو تقاسمها.

٣- الرؤية: في إطار الرقابة، لا تشمل الرؤية فقط بيان الرؤية المكتوب أو المبلغ عنه، ولكن أيضاً وسائل وأساليب إنشاء رؤية المنظمة وتنفيذها، وتعد الرؤية الواضحة أمراً بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي.

- ٤- **الاتجاه الاستراتيجي** يتم تحديد الاتجاه العام للمنظمة من خلال الرؤية، ومع ذلك، فإن الالتزام بالرؤية والتركيز على الوصول بنجاح إلى الحالة المثلى المرغوبة أمر بالغ الأهمية لنجاحها.
- ٥- **إدارة التغيير**: هي إدارة انتقال المنظمة إلى الحالة المستقبلية المرغوبة، والمنظمة الرشيقة هي المنظمة التي يمكنها إدارة التغيير بنجاح وتكون على دراية بطبيعة التغييرات التي تحدث داخلها وحولها.
- ٦- **بناء الفريق**: يرتبط تنفيذ الفرق عادةً باللامركزية حيث تصبح الفرق أكثر مسؤولية عن اتخاذ القرار والنجاح التشغيلي.
- ٧- **تحليل السوق والاستجابة له**: الهدف العام له هو تسهيل الرشاقة وهو في الواقع مقياس لكيفية تقييم الشركة لبيئتها الخارجية وميلها إلى استخدام أدوات مختلفة للقيام بذلك بفعالية.
- ٨- **إدارة العمليات**: يرتبط الكثير مما تحاول المنظمة إنجازه ارتباطاً مباشراً بالكفاءة أو الفعالية، ولا تعد إدارة العمليات في سياق المرونة التنظيمية استثناءً، تلك المنظمات التي تتصرف باستمرار برشاقة تشارك بنشاط في أنشطة ذات أهمية خاصة لإدارة الكفاءة.
- ٩- **الهيكل التنظيمي**: هو الإطار التوجيهي الذي يحرك أداء المنظمة بشكل أساسي وينشئ الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر بشكل عميق على رؤية المنظمة، وتعزز المرونة، وتخلق فرصاً للاستجابة.
- ١٠- **تطوير منظمة تعليمية**: إن المنظمة المتعلمة هي تلك التي تسعى، من خلال تشجيع تعلم أعضائها، إلى التحسين والتحول المستمر، وتجنب احتمالية الركود مع تحسين الأداء التنظيمي العام.

مبادئ الرشاقة (الذبياني ٢٠٢٠، ٥٠:٥١)

- ١- **المبدأ الأول**: قيمة العملاء، تعرف بأنها مجموعة من القيم الكلية التي ينطوي عليها العملاء مدى الحياة لجميع عملاء شركة ما.
- ٢- **المبدأ الثاني**: أهمية دور المعلومات حيث تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصورات له لما يتطلب منه القيام به.
- ٣- **المبدأ الثالث**: التعاون داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى، وهذا يعمل على إيجاد تحالف واعي لتأدية رؤية ورسالة محددة يتحقق من خلالها أهداف استراتيجية واضحة وتعظم حجمها الموارد البشرية والمالية وتقوي إمكانات الإبداع والإنتاج والمشاركة.
- ٤- **المبدأ الرابع**: التأهب للتغيير، فمن الضروري أن يكون هناك استعداد مستمر وإيمان بأهمية التغيير حتى يقلل من المخاطر المحتملة نتيجة المعارضة للتغيير.

ممارسات الرشاقة (عياد ٢٠٢٤، ١٠٥٦:١٠٥٧)

تشير ممارسات الرشاقة التنظيمية إلى الوسائل أو الأساليب المستخدمة للحصول على قدرات الرشاقة التنظيمية، وتؤثر تلك الممارسات على قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات، ويمكن توضيح هذه الممارسات بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

١- **ممارسات إتقان التغيير:** تمكن المنظمات من الازدهار في ظل ظروف التغيير وعدم التأكد، وتوفير هيكل مرن للاستغلال الفعال للموارد، وتتضمن تطوير المهارات والخبرات اللازمة للاستجابة بشكل استباقي أو تفاعلي مع التغيرات في البيئة ونقل وتبادل المعلومات والمعرفة المتعلقة برؤية المنظمة وبيئتها وخططها الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة داخل المنظمة.

٢- **ممارسات تقدير الموارد البشرية:** ترتبط بالفئة الأولى من الممارسات، ولكنها موجهة أكثر نحو تطوير وتمكين الموارد البشرية وتشمل تمكين العاملين، وتنمية مهاراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتعزيز أدائهم الإبداعي، وبالتالي، فإنها تزيد من قبول العاملين للمسؤولية، وتقوي إحساسهم بالاستقلالية في عملية صنع القرار، مما يمكنهم من التعامل بسرعة وكفاءة مع المواقف غير المتوقعة.

٣- **ممارسات التعاون:** يصعب تحقيق الممارسات السابقة بدونها فهي تعد عاملاً حاسماً لتقليل أوقات الاستجابة للتغيرات، وزيادة قدرة المنظمة على الابتكار، وتشمل هذه الممارسات تعزيز التعاون الداخلي (من خلال فرق عمل متعددة الوظائف) والتعاون الخارجي (بإقامة شراكات مع الموردين).

٤- **ممارسات خلق القيمة للعملاء:** تمكن المنظمة من فهم توقعات العملاء، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي تلك التوقعات، فخلق القيمة للعملاء/ إثراء العملاء يركز على إرضاء العملاء، من خلال تزويدهم بالمنتجات والخدمات التي ينظر إليها العملاء على أنها حلول حقيقية لتوقعاتهم، وضمان إدراك العملاء لقيمة تلك الحلول.

ركائز الرشاقة التنظيمية الخضراء:

١- **الإستراتيجية الخضراء:** هي مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تهدف إلى تقليل التأثير البيئي للأعمال مع خلق قيمة لعملائها وأصحاب المصلحة والمجتمع، يمكن للاستراتيجية الخضراء أن تساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، وتعزيز سمعتها، وتشجيع الابتكار (فاستر كابيتال ٢٠٢٥).

وتعرف بأنها: نهج تجاري يركز على دمج الممارسات المستدامة بيئياً في العمليات، وتقليل التأثير البيئي، وتعزيز التوازن البيئي طويل الأجل (Buske Logistics n.d.).

تعكس الاستراتيجية الخضراء للمنظمة تصورات الإدارة العليا، ومواقفها، وأهدافها طويلة المدى تجاه البيئة (Jirakraisiri 2021, 47).

وتعريف أيضًا بأنها: خطة أو فكرة للابتكار صديق للبيئة تتبناها المنظمة بهدف تحسين أدائها البيئي وتحقيق أهداف الاستدامة، أو هي استراتيجية عمل تهدف إلى خلق أداء بيئي إيجابي من خلال الابتكار، مع تحقيق فوائد اقتصادية وتنافسية للمنظمة في نفس الوقت وتُعد هذه الاستراتيجية مهمة للمنظمات لعدة أسباب (Purwanto 2024):

- ١- الإستجابة للتحديات البيئية المتزايدة مثل تغير المناخ.
- ٢- مواجهة ضغوط أصحاب المصلحة (العملاء، الموردين، المنافسين).
- ٣- الامتثال للوائح الحكومية والمعايير البيئية.
- ٤- تحسين أداء الاستدامة للمنظمة.
- ٥- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين الأداء البيئي والمالي، وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف.
- ٦- دفع الابتكار الداخلي نحو التنمية المستدامة وأهداف التنمية المستدامة.

٢- إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM):

أطلق العلماء على تكامل الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة تسمية إدارة الموارد البشرية الخضراء (عطا ٢٠٢٣، ٧١٦:٧١٥).

كما أنها الاختصار المستخدم لمكونات إدارة الموارد البشرية (HRM) الخاصة بالإدارة البيئية، وتُعرف بأنها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تكون مفيدة لكل من المجتمع والبيئة، تتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء الآتي:

- ١- تكييف إجراءات إدارة الموارد البشرية لمساعدة المنظمات على أن تصبح أكثر صداقة للبيئة.
- ٢- دمج التركيز على التفكير البيئي الإيجابي في عملية جعل الموظف أكثر وعيًا بالبيئة.
- ٣- دمج الإدارة البيئية في إجراءات الموارد البشرية التقليدية والتي تشمل: (التوظيف، الفحص، التدريب، تقييم الأداء، برامج الحوافز، مشاركة الموظفين)، إن الهدف من إدارة الموارد البشرية الخضراء هو زيادة الوعي البيئي بين موظفي المنظمة من خلال تطبيق ممارسات تعزز استدامة الموارد وتقلل من الآثار السلبية على البيئة (Gazi et al., 2024, 1:4).

وتُعرف أيضًا: بأنها ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز الاستخدام الصديق للبيئة للموارد، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء البيئي للمنظمة وزيادة وعي الموظفين وإظهار الالتزام تجاه قضايا الإدارة البيئية، ويُشار إليها أيضًا على أنها ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تعزيز الوعي البيئي بين الموظفين وصقل سلوكياتهم لخلق مواقف صديقة للبيئة في حياتهم الخاصة والعملية، وتُعرف كذلك بأنها الممارسة الإدارية التي تشجع الموظفين على الانخراط في السلوك الأخضر في مكان العمل (Fawehinmi et al., 2020, 883).

وتتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كلاً من (التوظيف والاختيار الأخضر، والتعليم والتدريب الأخضر، نظم المكافآت الأخضر، التقييم الأخضر، المشاركة الخضراء، تمكين الموظفين في القضايا البيئية والتواصل الأخضر، والعمل الجماعي الأخضر (Ebabekir 2021, 372).

أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

١. تعمل على دعم التنمية البيئية والمستدامة.
٢. تساعد في تطوير سلوك حماية الموارد الطبيعية وإعادة التدوير وزيادة وعي الموظفين بقضايا البيئة.
٣. تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين الوظيفي.
٤. تؤدي إلى نجاح المنظمة في ممارسات الاستدامة البيئية (Baykal et al., 2023,1).

أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء (Fawehinmi et al., 2020, 883)

١. تعزيز الاستخدام الصديق للبيئة للموارد، مما يقوي الأداء البيئي للمنظمة.
٢. تعزيز وعي الموظفين وإظهار الالتزام بقضايا الإدارة البيئية.
٣. تشجيع الموظفين على الانخراط في السلوك الأخضر في مكان العمل.
٤. مواءمة سلوك الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق الأداء البيئي وميزة تنافسية مستدامة.

٣- القيادة التحويلية الخضراء:

هي مفهوم يصف خصائص القائد أو أسلوبه عند القيادة وتحفيز وتشجيع مجموعة من الأشخاص، وتتضمن هذه القيادة سلسلة من الإجراءات لتحفيز المرؤوسين لتلبية متطلبات حماية البيئة وتشجيعهم

قدر الإمكان على التطور بما يتجاوز متطلبات الأداء البيئي، من خلال هذه القيادة، حيث يمكن لمثل هؤلاء القادة أن يلهموا القوى العاملة للتغلب على العوائق من خلال التأكيد على العوامل التي تساعد البيئة التنظيمية؛ فهم يعززون النمو التنظيمي القوي ويتناولون القضايا البيئية بطرق مبتكرة، كما يسعى هؤلاء القادة إلى خلق عقلية مؤيدة للبيئة وتنفيذ أنشطة مؤيدة للبيئة في المنظمة، ويقترحون نموذجًا مؤيدًا للبيئة للآخرين (Sanusi & Farida:2023,511:512).

وبشكل عام، لا تقتصر القيادة التحويلية الخضراء على مجرد التأثير على سلوكيات الموظفين فحسب، بل تعمل على خلق مناخ تنظيمي شامل يدعم الاستدامة البيئية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمة ككل، وبالتالي تدفع المنظمة لأن تكون أكثر رشاقة واستجابة للتحديات والفرص البيئية.

دور القيادة التحويلية الخضراء في تعزيز الرشاقة: (Saini et al.,:2025, 2)

تُعتبر القيادة التحويلية الخضراء ضرورية لتعزيز الرشاقة التنظيمية الخضراء، حيث يساعد القادة التحويليون الخضر في الانتقال السلس نحو الرشاقة التنظيمية الخضراء من خلال تطوير الاستراتيجيات، وبناء الآليات، ووضع المبادئ التوجيهية، وآليات التأثير تتمثل في الآتي:

- ١- القادة التحويليون الخضر يلهمون ويُمكنون فرقهم لتبني الممارسات الصديقة للبيئة والمعايير السلوكية المتعلقة بالبيئة.
- ٢- يقوم هؤلاء القادة بنسج رؤية التنمية المستدامة في صميم منظماتهم، مما يواءم أهداف العمل مع ثقافة المنظمة الواعية بيئيًا.
- ٣- تعمل القيادة التحويلية الخضراء كمكن للرشاقة التنظيمية الخضراء من خلال تكييف الثقافة والعقلية نحو الاستباقية.
- ٤- تشجع القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار ليكون أكثر اعتمادًا على الابتكار البيئي ومواءمة الممارسات المرنة للإدارة البيئية على المستويات البيئية للوحدات.
- ٥- لا تمكن القيادة التحويلية الخضراء المنظمات فقط من الوصول إلى مستويات الامتثال البيئي الحالية، بل تضع معيارًا جديدًا يتنبأ بالإتجاهات المستقبلية، مما يمنح ميزة تنافسية في السوق العالمية الصديقة للبيئة.

٤ - الابتكار الأخضر:

يمكن تعريف الابتكار الأخضر بعدة طرق متكاملة، حيث تُستخدم مصطلحات مثل "الابتكار البيئي" و"الابتكار الإيكولوجي" و"الابتكار المستدام" أحيانًا بالتبادل معه، مع ملاحظة أن "الابتكار المستدام" قد يشمل جوانب اجتماعية واقتصادية بالإضافة إلى البيئية، وبشكل عام، يُعرّف الابتكار الأخضر وفقًا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه، "إنشاء أو تطبيق منتجات (سلع وخدمات)، أو عمليات، أو طرق تسويق، أو هياكل تنظيمية وترتيبات مؤسسية جديدة، أو محسنة بشكل كبير، والتي تؤدي - بقصد أو بدون قصد - إلى تحسينات بيئية مقارنة بالبدائل ذات الصلة"، هذا التعريف يشمل أن الابتكار الأخضر لا يقتصر على "تخضير" المنتجات والعمليات فحسب، بل يشمل أيضًا تبني تقنيات تسويق خضراء وهياكل وأنظمة تنظيمية داخلية تقلل من الآثار البيئية السلبية للمنظمة (Oduro et al, 2022:567:570).

خصائص المنظمات الرشيقة (Mohammadi et al., 2015, 66:67)

- ١- تعتمد على المعلومات.
- ٢- لامركزية في الإدارة، لكنها مركزية في استخدام التكنولوجيا.
- ٣- مرنة، سريعة الاستجابة وقابلة للتكيف.
- ٤- استثماراتها مثالية وتعمل على تقليل التكاليف غير الضرورية.
- ٥- مبدعة، ديناميكية، متوافقة، وتتبنى هيكلًا افتراضيًا يعتمد على العمل الجماعي.
- ٦- تركز على القدرات الأساسية للمنظمات النظرية.
- ٧- قائمة على المشاريع وتضع خططًا قصيرة الأجل.
- ٨- تفتقر إلى التسلسل الهرمي، أي لا يوجد أحد تحت تأثير شخص آخر.
- ٩- تحقق أقصى درجات المرونة التنظيمية.
- ١٠- تعتمد على بنية تحتية قوية للمعلومات والاتصالات.
- ١١- تحتاج إلى الثقة المتبادلة والاطمئنان بين المنظمات النظرية.
- ١٢- تجنب السلوكيات الانتهازية يتم من خلال وضع إطار قانوني مناسب.

خصائص القوى العاملة الرشيقة (Sherehiy 2008, 24)

- ١- الموقف تجاه التعلم والتطوير الذاتي.
- ٢- القدرة على حل المشكلات.

- ٣- الشعور بالارتياح تجاه التغيير والأفكار الجديدة والتقنيات الجديدة؛
- ٤- القدرة على توليد الأفكار المبتكرة
- ٥- قبول المسؤوليات الجديدة.
- وهناك رأي آخر
- ١- العمال المهرة في مجال تكنولوجيا المعلومات،
- ٢- المعرفة في العمل الجماعي،
- ٣- التفاوض،
- ٤- الموظفين المتمكنين،
- ٥- القوى العاملة متعددة الوظائف،
- ٦- القوى العاملة متعددة اللغات، والفرق ذاتية التوجيه.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرقابة التنظيمية

(Yeganegi et., al 2012, 2544:2543)

- ١- تساعد في التعرف على البيئة وتقلباتها وتسريع الاستجابة لها.
- ٢- تحسين قيمة الخدمات والسلع المصنعة.
- ٣- زيادة وتسريع التواصل مع العملاء وبالتالي زيادة عددهم.
- ٤- تسهيل وتسريع الاتصالات الداخلية للمنظمة.
- ٥- زيادة مستوى الجودة، بالإضافة إلى زيادة الرقابة ودعمها باستخدام برامج مرنة.
- ٦- المساعدة في معالجة البيانات بسرعة وبالتالي زيادة سرعة اتخاذ القرار.
- ٧- تسهيل تدفق البيانات.
- ٨- المساعدة في خلق المعرفة التنظيمية.
- ٩- المساعدة في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في بيئة رشقة.
- ١٠- زيادة الانسجام بين مكونات المنظمة الرشقة.
- ١١- المساعدة في تطوير الرقابة وزيادة المرونة

دور التحول الرقمي في تعزيز الرقابة التنظيمية الخضراء والابتكار المؤسسي

في الوقت الحاضر، أطلقت التكنولوجيا الرقمية المتمثلة في البيانات الضخمة، والإنترنت، والذكاء الاصطناعي "ثورة رقمية" في الاقتصاد العالمي، وأصبح الاقتصاد الرقمي محركاً مهماً لدفع النمو الاقتصادي العالمي، لقد برز التحول الرقمي كمحرك رئيسي لتطوير المشاريع عالية الجودة وأداة أساسية في صياغة نموذج قائم على الابتكار، حيث أن التحول الرقمي للمؤسسات ليس فقط نقطة انطلاق فعالة للدولة لتعزيز التحول الاقتصادي، ولكن أيضاً بمثابة يد مهمة للتنمية الخضراء والتنمية المستدامة، يتمثل جوهر التحول الرقمي في تغيير نموذج الأعمال والعملية وثقافة المؤسسات من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة والمرونة والابتكار، وهو ليس مجرد عنصر أساسي في استراتيجية تطوير الاقتصاد الرقمي، ولكنها تصبح أيضاً القوة الدافعة الأساسية لتحفيز حيوية الابتكار لدى المؤسسات وتعزيز رفع مستوى الجودة الاقتصادية وإصلاح الكفاءة بالإضافة إلى قوة التغيير، ومن خلال تعميق التحول الرقمي، تستطيع المؤسسات إعادة تصميم نماذج أعمالها وتحسينها وتطوير المنتجات واستراتيجيات السوق، مما يعزز بشكل كبير قدراتها على الابتكار (Xu et al., 2024, 1).

تأثير الرقابة التنظيمية الخضراء على الابتكار التنظيمي:

توفر الرقابة التنظيمية بيئة مواتية لإزدهار الابتكار التنظيمي من خلال كونها مرنة وقابلة للتكيف، حيث يمكن للمنظمات أن تتبنى وتدمج الأفكار والعمليات والتكنولوجيا المبتكرة بشكل فعال، علاوة على ذلك، فإن القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات وتجربة أساليب جديدة تعزز قدرة المنظمة على الابتكار، فالمنظمات التي ترغب في الازدهار، يجب أن تزود نفسها بتكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تتكيف بسرعة مع الظروف الجديدة، ويتضمن الابتكار التنظيمي اكتساب المعرفة ومشاركتها ودمجها لتوليد رؤى وأفكار جديدة لتحسين المنتجات والخدمات، ويشمل تطوير أو اعتماد مفاهيم واستراتيجيات وإجراءات جديدة ضمن الممارسات التجارية للمنظمة، فهو عملية ديناميكية تسعى المنظمات من خلالها إلى تعزيز قدرتها التنافسية والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، وينطوي على نهج منظم لاكتساب المعرفة الجديدة، وتعزيز الإبداع، ودمج الأفكار المبتكرة بشكل فعال في ممارسات المنظمة وعملياتها، ومن خلال تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، يمكن للمنظمات أن تقود التحسين المستمر، وتعزز القدرة على التكيف، وتزرع ثقافة التفكير المستقبلي وروح المبادرة من خلال التركيز على الابتكار التنظيمي، وتؤثر الرقابة التنظيمية بشكل إيجابي كبير على الابتكار التنظيمي، فالمنظمات الرشيدة تميل إلى أن تكون أكثر ابتكاراً من نظيراتها الأقل مرونة، حيث تسهل الابتكار من خلال تمكين

المنظمات من الاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة التنافسية وتكييف مواقع الموارد وتكويناتها لدعم أنشطة خلق القيمة الجديدة

(Mughal & Ali 2023, 267:269).

ووفقاً للرؤية السابقة تلعب الرقابة التنظيمية الخضراء دوراً هاماً في تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال تمكين المنظمات من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية وتبني ممارسات صديقة للبيئة، وزيادة قدرتها تلك المنظمات على استشعار الفرص البيئية وتطوير استراتيجيات مبتكرة، ومن ثم تساهم في خلق بيئة عمل تشجع على ابتكار خدمات جديدة بطرق أكثر استدامة وجودة تلبي احتياجات العملاء المستفيدين وتحقق ميزة تنافسية، ونستنتج من ذلك أن العلاقة بين الرقابة التنظيمية الخضراء والابتكار التنظيمي علاقة تكاملية، تؤدي إلى مستويات أعلى من التطوير والتميز.

أهمية الرقابة التنظيمية الخضراء لمنظمات الرعاية الاجتماعية

- ١- تحسين الاحتفاظ بالعملاء، حيث تعد المنظمات الرشيقية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، مما يسمح لها بالتعامل مع شكاوى العملاء ومشكلاتهم.
- ٢- تحديد المخاطر والتهديدات البيئية المحتملة والاستجابة لها بسرعة بفضل مراقبتها في الوقت الفعلي، وسرعة اتخاذ القرار، والمرونة، والتركيز على التعاون (ÇAKMAK 2023, 76).
- ٣- تحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظمات الرعاية الاجتماعية.
- ٤- تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة.
- ٥- تمكن منظمات الرعاية الاجتماعية من الاستجابة بفاعلية للتغيرات البيئية.
- ٦- تمكن منظمات الرعاية الاجتماعية من الاستجابة والتكيف السريع والمرن مع الاحتياجات المتغيرة لعملائها، من خلال تطوير برامج ومبادرات جديدة تستهدف هذه الاحتياجات
- ٧- تعزيز الشفافية وبناء الثقة وتحسين صورة المنظمات في المجتمعات التي تخدمها.
- ٨- تقليل البيروقراطية ورفع مستوى الإبداع التنظيمي.

تحديات تطبيق الرقابة التنظيمية الخضراء بمنظمات الرعاية الاجتماعية

- ١- الهياكل التنظيمية الهرمية والبيروقراطية.
- ٢- مقاومة التغيير والتمسك بالثقافة التنظيمية التقليدية.
- ٣- غياب نظام حوافر يشجع الموظفين على الممارسات البيئية المستدامة.

٤- نقص وعي الموظفين بمفهوم الرقابة التنظيمية الخضراء وأهميتها للمنظمات والمجتمع المحيط بها.

٥- نقص الموارد المالية التي تدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي بدورها تؤثر على رقابة المنظمة في اتخاذ القرارات.

٦- صعوبة تحقيق التوازن بين التغيرات البيئية المتسارعة والحفاظ على الاستدامة البيئية.

٧- الحاجة إلى قيادة تنظيمية واعية مدربة على كيفية تطبيق الممارسات البيئية المستدامة داخل المنظمة.

٨- عدم الالتزام برؤية واستراتيجية واضحة للمنظمة تدعم الممارسات البيئية.

خطوات تحول منظمات الرعاية الاجتماعية إلى منظمات رشيقية

(Seo& Cho 2021, 463)

١- **توظيف الموظفين الرشيقين:** وضع معايير التوظيف بناءً على عناصر الرقابة الفرعية مثل المبادرة، القدرة على التكيف، والمرونة، وتقييم مستوى أدائهم في حالات المشاكل المعقدة أو المهام الصعبة باستخدام تقنيات توظيف متنوعة

٢- **تطبيق الرقابة في تقييم الموظفين:** إدراج عناصر مثل سجلات اقتراح وتنفيذ الأفكار الجديدة، ومستوى سرعة البديهة في التعامل مع حالات الأزمات، ومستوى اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة في البيئة المتغيرة، ضمن بنود تقييم الأداء.

٣- **تعزيز الرقابة من خلال النقاش والتعلم:** النقاش يتيح تبادل المعرفة والمعلومات وتعلم عملية اتخاذ القرار التشاركي، ويعد التعلم اللازم في البيئة المتغيرة بسرعة هو قراءة التغيير نفسه واكتساب المهارات اللازمة وفقاً لذلك، خاصة مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة المتعلقة بالصحة والوقاية لتسهيل تقديم الخدمات في بيئة غير وجاهة لوجه.

٤- **تحويل اتجاه تعليم الموظفين من التدريس إلى التعلم:** بدلاً من قيام المنظمة بالتدريس، يجب تدريب الموظفين ليكونوا قادرين على التعلم بأنفسهم، وهناك حاجة للانتقال من أساليب التعليم القائمة على المحاضرات الجماعية إلى نظام تعليم قائم على النقاش والمشاركة والتجربة.

٥- **تكوين ثقافة تنظيمية طبيعية للمشاركة في اتخاذ القرار:** يجب أن تصبح المشاركة في اتخاذ القرار ثقافة تنظيمية طبيعية حتى يصبح الموظفون أكثر مرونة، وهذا يتطلب تفويض جزء من سلطة المديرين، وهو أمر قد يكون صعباً في منظمات الرعاية الاجتماعية ذات الهيكل الهرمي القوي، ويجب

أن تدعم التغييرات الابتكارية من قبل المنظمات العليا التابعة لمنظمات الرعاية الاجتماعية لتسهيل تطور ثقافة اتخاذ القرار التشاركي.

٦- **تهيئة بيئة تشجع على المشاركة:** من الضروري تهيئة جو يمكن لأعضاء المنظمة فيه المشاركة بشكل طبيعي في اتخاذ القرار، على سبيل المثال، وضع سياسات إدارية تتيح للموظفين حضور وتخطيط ومراجعة الأحداث الكبرى وتقديم آرائهم وضمان أخذها في الاعتبار.

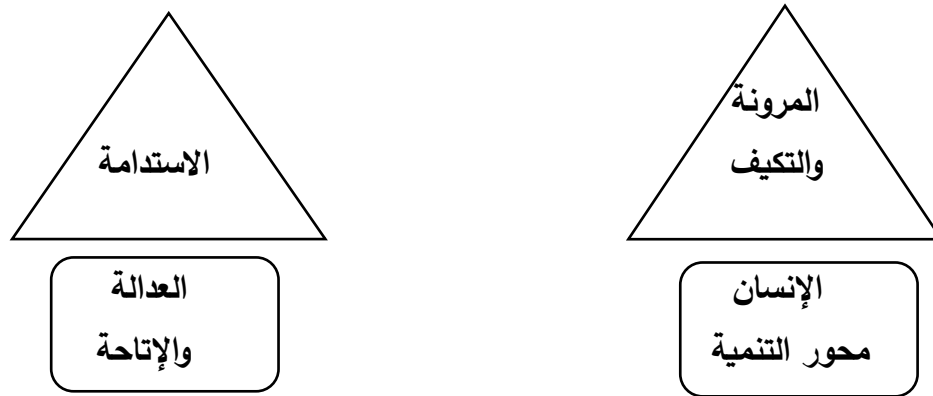
٧- **إشراك الموظفين في عملية التقييم:** يمكن أن تحقق المشاركة في اتخاذ القرار تأثيراً كبيراً عندما يشارك الموظفون أنفسهم في التقييم.

٨- **التأكيد على المسؤولية:** المشاركة في اتخاذ القرار تعني أيضاً توسيع المسؤولية، يجب على الموظفين المشاركين في عملية اتخاذ القرار أن يكون لديهم موقف يتحملون فيه المسؤولية عن حججهم.

دور الرقابة التنظيمية الخضراء في دعم أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠

هيكل رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدث (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٣)

المبادئ الحاكمة:



الهدف الأول: الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته.

الهدف الثاني: العدالة الاجتماعية والمساواة.

الهدف الثالث: نظام بيئي متكامل ومستدام.

الهدف الرابع: اقتصاد متنوع معري تنافسي.

الهدف الخامس: بنية تحتية متطورة.

الهدف السادس: الحوكمة والشراقات.

وتهدف الرؤية إلى أن تكون مصر بحلول ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائمة على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة ذات نظام بيئي متزن ومتنوع، لتحقيق التنمية المستدامة وترتقي بجودة حياة المصريين، ونظرًا إلى ما شهدته السنوات السبع السابقة من تغيرات وتحديات دولية وإقليمية ومحلية، سعت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية إلى تحديث النسخة الأولى من الرؤية، وشملت مجموعة من المُحدّثات الرئيسية لعملية التحديث أهمها:

- ١- تأكيد الترابط بين أبعاد التنمية المستدامة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتنفيذ الرؤية وأهدافها الاستراتيجية والعامة .
- ٢- الدافعة للنمو المستدام: وتدعم استفادة جميع الأطراف من ثمار التنمية بتحقيق التوزيع العادل للموارد الاقتصادية وسد الفجوات التنموية بين المحافظات.
- ٣- التركيز على عدد من القضايا الملحة التي أولتها الدولة أهمية استراتيجية مضاعفة، مثل قضايا الزيادة السكانية، والتغيرات المناخية، ونُدرة المياه وغيرها.
- ٤- تعزيز سرعة الاستجابة والتعامل الفعال مع التحديات العالمية المتتالية والتنبؤ السريع والاستعداد لأي مستجدات محلية وإقليمية ودولية، ورفع قدرة الاقتصاد على مواجهة الصدمات الخارجية.
- ٥- التأكيد على اتباع الرؤية لنهج يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف بهدف تحسين جودة حياة المواطن المصري، وضمان أن يلحق الجميع بركب التنمية.

واستنادًا لما سبق، يتمثل دور الرقابة التنظيمية الخضراء في دعم أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ في الآتي:

- ١- تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة.
- ٢- دعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر والدائري لتقليل الاعتماد على الموارد الطبيعية وتحقيق الاستدامة.
- ٣- استشراف المستقبل ووضع عدد من السيناريوها لإدارة الأزمات، وإتاحة البيانات والمعلومات لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- ٣- تقليل الهدر في العمليات الإنتاجية والخدمية عبر تبني ممارسات صديقة للبيئة.
- ٤- تحسين جودة حياة المواطن المصري من خلال بيئة عمل ومنتجات وخدمات أكثر استدامة.
- ٥- تشجيع الابتكار وتبني حلول مبتكرة لمواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- ٦- تعزيز العدالة الاجتماعية من خلال توفير فرص عمل خضراء وتوزيع عادل للموارد.
- ٧- دمج الأبعاد البيئية في الخطط الاستراتيجية للمنظمات الحكومية والأهلية.

٨- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية البيئية بين الموظفين وتحفيزهم على تبني سلوكيات خضراء.

٩- دعم الحوكمة والشفافية من خلال الالتزام بالقوانين البيئية وتطبيق معايير الاستدامة.

١٠- المساهمة في تحقيق نظام بيئي متكامل ومستدام يعزز مرونة الدولة في مواجهة التغيرات المناخية.

توصيات

١- تدريب القياديين والموظفين على الممارسات الخضراء من خلال إتاحة برامج تدريبية بيئية واجتماعية لتعزيز ثقافة الاستدامة داخل المنظمة.

٢- الاستخدام الأمثل للموارد، مع ابتكار خدمات جديدة تدعم الأهداف البيئية والاجتماعية.

٣- تفعيل إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المنظمات.

٤- تبني سلوكيات تدعم التميز المؤسسي والاستدامة البيئية.

٥- تشجيع ثقافة الابتكار الأخضر داخل المنظمات.

٦- عمل شراكات مع منظمات أخرى لتبادل أفضل الممارسات التنظيمية الخضراء.

٧- الاستثمار في تقنيات صديقة للبيئة لتحسين الخدمات.

٨- استخدام أدوات ذكاء الأعمال في الممارسات التنظيمية.

٩- بناء شراكات مع منظمات بيئية أو جامعات لتبادل المعرفة وتطوير حلول خضراء مبتكرة للتحديات.

١٠- تبني القيادة الرشيدة التي تدعم الاستدامة وتدفع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.

١١- إعادة هيكلة البناء التنظيمي الهرمي.

١٢- تحفيز مشاركة المعرفة الخضراء بين العاملين من خلال ورش عمل.

١٣- دمج معايير الاستدامة في تقييم الأداء الوظيفي، وتطبيق نظام الحافز.

١٤- تنظيم حملات توعية بيئية للمستفيدين والمجتمع المحلي لتعزيز الوعي الجماعي حول أهمية الرقابة التنظيمية الخضراء.

١٥- تحديث السياسات والإجراءات بشكل مستمر لضمان توافقها مع أحدث المعايير البيئية والاجتماعية.

١٦- إجراء الدراسات الوصفية والتطبيقية حول مفهوم الرقابة التنظيمية الخضراء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١ - مجلات ومؤتمرات

- الذبياني، منى سليمان حمد. (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، (١١٠)، ج ٣.
- عطا، رغداء محمد حلمي. (٢٠٢٣). توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية بالتطبيق على الموظفين شركات الأدوية المستخدمة تطبيقات الاوراكل. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*، ٤٨ (١)، ٦٩٩-٧٦٨.
- عمر، دعاء محمد سيد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية*، ٣ (١)، ص ٤٩.
- عياد، خالد محمود فهمي. (٢٠٢٤). الدور الوسيط لقدرات الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، ٥ (٢)، ج ٣

٢ - مواقع الكترونية

- فاستر كابيتال. (٢٦ أبريل ٢٠٢٥). الاستراتيجية الخضراء: من الفكرة إلى التأثير: الاستراتيجيات الخضراء لنجاح الشركات الناشئة. /تم الاسترجاع في ٣ يونيو ٢٠٢٥، من <https://2u.pw/fALlu>
- Buske Logistics. (n.d.). What Is Green Strategy. /Retrieved June 3, 2025, from <https://www.buske.com/what-is/green-strategy>
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، مصر، ٢٠٢٣م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- A.S. Hornby. (2010). Oxford Advanced Learner's Dictionary of current English (Eighth edition).
- Alhosani, F. H., & Ahmad, S. Z. (2024). Role of human resource practices, leadership and intellectual capital in enhancing organisational performance: the mediating effect of organisational agility. *Journal of Intellectual Capital*, 25(4), 664-685.

- Baykal, E., Yılmaz, A. Ö., & Koktekin, S. K. (2023). Impact of green human resources management on job satisfaction. In *Economic Development and the Environmental Ecosystem: The Role of Energy Policy in Economic Growth* (pp. 191–204). Cham: *Springer Nature Switzerland*.
- Biswal, M. (2023). Environmental Social Work: A Path towards Sustainable Development, Society and Culture Development in India, 3: 1, pp. 61–76. <https://doi.org/10.47509/SCDI.2023.v03i01.06>
- ÇAKMAK, Z. (2023). Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(1), 42–53.
- Ebabekir., K., (2021) the role of Green Human Resources Management Practices in strengthening, the Strategic Positioning, *Journal of Economics and Administrative Sciences* ,27 (126):368–388.
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Noor Faezah, J., & Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and environmental knowledge. *International Journal of Manpower*, 41(7), 879–900.
- Gazi, M. A. I., Dhali, S., Masud, A. A., Ahmed, A., Amin, M. B., Chaity, N. S., ... & Abdullah, M. (2024). Leveraging green HRM to foster organizational agility and green culture: pathways to enhanced sustainable social and environmental performance. *Sustainability*, 16(20), 8751.
- Hammadi, M., Al-Dhalemi, Z. S., & Abbas, S. (2022). Human resources capabilities and their role in achieving organizational agility *Misan Journal of Academic Studies (Humanities and social sciences)*, 21(44), 62–82.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tatekand Talbott, k. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2).
- Jirakraisiri, J., Badir, Y. F., & Frank, B. (2021). Translating green strategic intent into green process innovation performance: the role of green intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 22(7), 43–67.

- Melián–Alzola, L., Domínguez–Falcón, C., & Martín–Santana, J. D. (2020). The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units. *Personnel Review*, 49(9), 1945–1964.
- Mohammadi, M., Nikpour, A., & Chamanifard, R. (2015). The relationship between organizational agility and employee's productivity (Case study: Ministry of youth affairs and sports, Iran). *In the Fourth International Conference IT in Education. Research and Business–ITERB*.
- Mughal, M. K., & Ali, H. G. (2023). The Influence of Organizational Agility on Organizational Innovation and Perceived Performance Within Organization. *Journal of Business and Management Research*, 2(2), 261–298.
- Oduro, S., Maccario, G., & De Nisco, A. (2022). Green innovation: a multidomain systematic review. *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 567–591.
- Purwanto, M. (2024). Green innovation strategy improves sustainability competitive advantage: Role of organizational green learning and green technological turbulence. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(2), 782–789.
- Saini, G., Gupta, S., & Baba, M. M. (2025). How leadership fosters sustainable organizational agility through metaverse adoption. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Sanusi, I., & Farida, I. (2023). Green transformational leadership: Systematic literature review.
- Sentoso, A., Chou, C., & Nelson, A. (2024). The influence of leadership and entrepreneurial orientation on organizational agility is mediated by motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 14(2), 209–226.
- Seo, D., & Cho, S. (2021). The Influence of Participatory Decision Making of Social Welfare Organization on Job Performance: Mediating Effect of Member Agility. *The Journal of the Korea Contents Association*, 21(4), 463–472.
- Sherehiy, B. (2008). Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility. *University of Louisville*.

- Singh, J., Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A. (2013, November). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. *In Academy of management proceedings* (Vol. 1, No. 1, pp. 1–40). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sutha, J., & Thathsara, A. D. S. (2021). Investigating the influence of e-hrm practices on organizational performance: The mediating role of organizational agility (with special reference to financial institution). *Available at SSRN 3781411*.
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Purwanto, A. (2021). The role of business capabilities in supporting organization agility and performance during the COVID–19 pandemic: An empirical study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 897–911.
- Xu, M., Zhang, Y., Sun, H., Tang, Y., & Li, J. (2024). How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility. *Heliyon*, 10(14).
- Yeganegi, K., & Azar, M. S. Z. A. (2012, July). The effect of IT on organizational agility. In *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 2537–2544).
- Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin journal of economics. Podgorica: Economic Laboratory Transition Research Podgorica–Elit*, 2018, vol. 14, iss. 2.