



**دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق
البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة
الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات
العربية المتحدة**

**The Role of Green Human Resource
Management practices in Achieving
Organizational Ambidexterity
A field Study on Federal Authority for
Government Human Resources in the United
Arab Emirates**

د/ حامد جودت اصرف

أستاذ الموارد البشرية المساعد
كلية المدينة الجامعية بعجمان
dr.hamedusrof@gmail.com

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد السابع . العدد الثاني عشر- الجزء الأول
يوليو ٢٠٢١م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص البحث:

استهدف هذا البحث الميداني معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء) في تحقيق البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية، القدرات الاستكشافية) دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. ويقوم البحث على ثلاثة فروض رئيسية وفرضين فرعيين، وتشير نتائج البحث واختبار الفروض ونتائج التحليل الإحصائي التي تم تطبيقها على مجتمع مكون من (١٥٢) مفردة وبلغت نسبة الاستجابة (٧٨,٩٪) أي ما يعادل (١٢٠) مفردة، إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية. مما أثبت صحة الفرضين الرئيسيين الأول والثاني. ووجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (٧٦,٣٪) كما أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر البراعة التنظيمية بنسبة (٥٢,٨٪). مما أثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، البراعة التنظيمية.

Abstract:

This field research aimed at knowing the role of green human resource management practices (GHRMP) (green employment, green training and development, green performance management and evaluation, green compensation, green sustainability) in achieving organizational prowess (exploitative capabilities, exploratory capabilities), an applied study on employees of the Federal Authority for Government Human Resources (FAHR) In the United Arab Emirates.

The study is based on three main hypotheses and two sub-hypotheses, and the results of the research, testing of hypotheses and the results of statistical analysis that were applied to a population consisting of (152) individuals and the response rate was (78.9%), equivalent to (120) individuals, indicating the presence of significant differences of statistical significance. At a level of 5% significance among employees' opinions about green human resource management practices and the dimensions of organizational prowess. Which proved the correctness of the first and second main hypotheses. And the presence of a significant statistically significant correlation relationship at a level of 5% between the dimensions of green human resource management practices and the dimensions of organizational prowess, where the correlation coefficient between the two variables under study was (76.3%), and the dimensions of green human resource management practices explain organizational prowess at a rate of (52.8%). Which proved the incorrectness of the third main hypothesis.

Key words: Green Human Resource Management Practices (GHRMP), Organizational Prowess

تمهيد:

تزايد الاهتمام العالمي حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أصبحت الأعمال تتبنى استراتيجيات وبرامج بيئية أكثر وعياً حول أهمية التكامل بين الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية، وعلى الموظفين أن يكونوا مصدر إلهام وتمكين للعلوم البيئية الخضراء من أجل تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء (PoojaPopli, 2014).

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً هاماً لتعزيز القضايا المتعلقة بالبيئة، من خلال ممارسات الموارد البشرية وتدريب الموظفين وتنفيذ القوانين البيئية، والالتزام بمعايير نظم الإدارة البيئية (ISO14000)، وتغيير الثقافة التنظيمية ودعم التوعية البيئية، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى الاستفادة من الموارد الطبيعية والإقبال على المنتجات صديقة للبيئة (Shaikh, 2012).

كما تبحث المنظمات المعاصرة عن آليات حديثة للمنافسة من أجل الحفاظ على قدرتها على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو في مجال الأعمال في ظل هذه التحديات المحلية والعالمية، وهذا ما يبرر حاجة المنظمات إلى الاستثمار الفعال للموارد البشرية الذي يجعل المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورته في امتلاك المنظمات لرؤساء وقادة لديهم القدرة على التأثير في أداء المرؤوسين وتجعلهم يندمجون مع الوظيفة التي يمارسونها ويستشعرون بأهميتها ومن ثم الوصول للبراعة التنظيمية (NCERT, 2015).

وتتضمن البراعة التنظيمية تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية، والاستغلال والاستكشاف (Nemanich & Vera, 2009).

والبراعة التنظيمية تمكن المنظمة من استغلال الموارد المتاحة لها واستكشاف موارد جديدة في وقت واحد. ويرتبط ذلك بمستويات عالية من الأداء التنظيمي.

ولقد تناولنا في هذا البحث إطاراً نظرياً للبحث من خلال عرض إدارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك البراعة التنظيمية، علاوة على عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وبيان مشكلة البحث وأهدافه وفروضه وأهميته ومنهجيته وحدوده، ثم عرضنا نتائجنا وكذلك نتائج اختبارات فروضه، التوصيات التي توصل إليها.

أولاً:- الإطار النظري للدراسة:**أ- إدارة الموارد البشرية الخضراء:**

فيما يلي يستعرض الباحث تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء، ودور الإدارة الخضراء في جذب وتطوير الموظفين، وأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كما يلي:

١- تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أدت التنمية الاقتصادية السريعة إلى العديد من القضايا البيئية، مع إدراك كل من الحكومات والمنظمات الآن لأهمية الاستدامة البيئية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. وتحت ضغط الحكومات والقوانين وأصحاب المصلحة، بدأت المنظمات في تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

كاستراتيجية لتعزيز سمعتها وتحقيق الأهداف البيئية. وبالتالي أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حاسمة لتحسين الأداء البيئي واكتساب ميزة تنافسية (Song et al., 2020). يُستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في الإشارة لإسهام سياسات إدارة الموارد البشرية تجاه الأجندة البيئية الخاصة بالحفاظ على الموارد الطبيعية. كما تشمل على تبني عمليات وممارسات خضراء متنوعة في وظائف الموارد البشرية لحيازة رأس المال البشري والتدريب وإدارة الأداء وإدارة المكافآت.

يُعرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة إدارة الموارد البشرية الخضراء التي ينتج عنها تحسناً في رفاهية الإنسان والمساواة الاجتماعية، وتقل بصورة ملحوظة من المخاطر البيئية وحسن استخدام الموارد النادرة، ويقل فيها انبعاث الكربون وتزداد كفاءة استخدام الموارد كما تستوعب جميع الفئات الاجتماعية وتشجع الاستثمار في إعادة بناء المهارات والتعليم (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ٢٠١١).

ويعرف (Arularajah et al., 2015) إدارة الموارد البشرية الخضراء أنها العمليات والتقنيات الفعلية التي تطبقها المنظمات لتقليل الآثار السلبية للبيئة والمجتمع، ودعم الجوانب الإيجابية، إذ أن الهدف والغاية المثلى لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي (Arularajah et al., 2015).

كما أكد (Nejati et al., 2017) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعد عنصراً رئيسياً في تمكين المنظمات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية للمنظمة. لذا تعمل على تحسين التمكين الأخضر الذي يساهم في زيادة مشاركة الموظفين في إدارة مجالات العمل (Yusliza et al., 2017).

ويُعرف (Ren et al., 2018) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها استراتيجية لتنفيذ الممارسات الخضراء التي تعزز الأداء البيئي وتحقيق التنمية المستدامة.

ومما سبق عرضه يرى الباحث إدارة الموارد البشرية الخضراء هي كافة الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل ربط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من خلال تبني سياسات وممارسات تشجع المبادرات الخضراء من أجل زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا البيئة المستدامة التي تعزز الأداء البيئي على سبيل المثال، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، مشاركة الوظائف، وعقد المؤتمرات عن بعد، والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والتدريب عبر الإنترنت، وبناء مساحات مكتبية موفرة للطاقة.

٢- مفهوم المصطلح الأخضر في سياق إدارة الموارد البشرية:

فيما يلي شكل يعرض المعاني الأربعة لمصطلح الأخضر في سياق إدارة الموارد البشرية (Opatha & Arulrajah, 2014):



شكل رقم (١) المعاني الأربعة لمصطلح الأخضر في سياق إدارة الموارد البشرية (Opatha & Anton Arulrajah: 2014, p 102)

٣- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يمكن إبراز أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لما يلي:

١/٣ تصميم الوظيفة الخضراء:

يعبر تصميم الوظائف الخضراء عن العملية التي تهدف إلى تحديد مضمون الوظيفة الخضراء من حيث مهامها ومؤهلها شاغلها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة من جهة، وتحقيق رغبات الموظف الأخضر من جهة ثانية، أخذاً بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في تحقيق الأداء البيئي المستدام ووفقاً لذلك فإنه يتعلق بتصميم الوظيفة الخضراء يتم تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة واستدامتها، وللنجاح على هذا المستوى، فإنه يتعين على المنظمة دمج المهام والواجبات والمسؤوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل مهمة خدمة للإدارة الخضراء، بالإضافة إلى تصميم وظائف جديدة تهتم بالبيئة وتركز أساساً على مسائل الإدارة البيئية للمنظمات.

إن التصميم الجيد للوظائف الخضراء يعد مُدخلًا استباقياً لتحقيق الأداء البيئي التنظيمي بالنظر إلى أهمية أخذ الأبعاد البيئية بعين الاعتبار أثناء تحديد الأنشطة والواجبات بما يساعد الموظف الأخضر على التكيف السريع مع متطلبات الأداء البيئي المطلوب كما أن تحقيق التوافق الجيد بين الوظيفة الخضراء والموظف الأخضر يعد عاملاً لتخفيض التكاليف، ومحفزاً للإبداع في الممارسات البيئية الفعالة، ودافعاً لتحقيق جودة الأداء البيئي الآلي وبالتالي تحقيق المنظمة للميزة التنافسية (سملاي، ٢٠١٨).

٢/٣ تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء:

يتطلب تحليل الوظائف الخضراء جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها، وتحديد مهامها، ومسؤولياتها وصلاحياتها والظروف التي تؤدي فيها والمخاطر المصاحبة لأدائها، ومن ثم معرفة تحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها وبما يضمن التوافق المطلوب بين مواصفات الوظيفة وشاغلها من خلال مراعاة الأبعاد البيئية سواء المتصلة بمواصفات الوظيفة

المرتبطة بتوظيف التقنيات الحديثة في العمل أو بالموصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة من حيث الاستعدادات والقدرات الملائمة لتطوير السلوك الأخضر في المنظمة، حيث أكد (Arulrajah & al, 2015) أنه يمكن استخدام توصيف الوظائف لتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة. وقد أشار (Renwick, Redman & Maguire, 2013) إلى أن العديد من المنظمات قد قامت بدمج المهام والواجبات والمسؤوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل مهمة من أجل حماية البيئة، بينما في منظمات أخرى يوجد في كل وصف وظيفي على الأقل واجب واحد يتعلق بحماية البيئة، ويؤكد الباحث على ضرورة أن يتضمن توصيف الوظائف على عناصر تؤكد على أهمية قيام الموظف ضمن مهامه بإعداد التقارير البيئية.

وتبرز أهمية تحليل الوظائف الخضراء في توفيرها للمعلومات الأساسية المفيدة خاصة تلك المتصلة بطبيعة المهام البيئية لكل من الموظف والمنظمة على حد سواء وحيث تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة الخضراء نتيجة لتحليل وتوصيف الوظائف فهي تعد أساس بناء الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية الخضراء إذ تركز عليها عملية تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء واستقطابها وتوظيفها لاحتوائها على المواصفات الدقيقة الخاصة بالموظف المناسب من حيث توفر الخصائص الشخصية والمعارف والمهارات المناسبة.

كما يمكن استخدام بطاقة توصيف الوظيفة الخضراء في تصميم برامج التدريب الأخضر وبالتالي تحديد فجوة المهارات البيئية كحاصل فرق بين المهارات المطلوبة للوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لدى الموظفين بالإضافة إلى ذلك تستخدم بطاقة توصيف الوظيفة الخضراء في تحديد معايير التقويم الأخضر، والتحفيز الأخضر، وتحديد نظام التعويض الأخضر المناسب لكل وظيفة وعلى هذا الأساس يساهم تحليل الوظائف بشكل مباشر في زيادة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الرفع من جودة أدائها وتحسين مستوى الاستثمار في الموارد البشرية الخضراء المؤثر إيجاباً على تنافسية المنظمة.

٣/٣ تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء:

يختص تخطيط الموارد البشرية الخضراء بتحليل وتقدير احتياجات المنظمة كماً ونوعاً من الموظفين المعنيين بتنفيذ المبادرات والبرامج والأنشطة البيئية المختلفة المندرجة تحت الإدارة البيئية للمنظمة. الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء ربط أهدافها البيئية بأهداف المنظمة الاستراتيجية خاصة وأن مبادرات الإدارة البيئية للشركات تتطلب وظائف جديدة ومجموعة محددة من المهارات التي يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بتقديرها بشكل دقيق وبما يحقق الأهداف البيئية المسطرة (Arulrajah &, 2015).

٤/٣ الاستقطاب الأخضر:

إذا كان الاستقطاب يتمثل في البحث عن الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم من خلال خلق الرغبة والدافعية لديهم وتحفيزهم ودعوتهم للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة، وحيث ينظر إلى التوظيف الأخضر على أنه "عملية توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والمناهج والسلوكيات التي تتوافق مع أنظمة الإدارة البيئية داخل المنظمة" (Ahmad, 2015)، فإن تبني أسلوب إدارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب استقطاب قوة عاملة موجهة نحو البيئة (قوى عاملة صديقة للبيئة)، وهو أمر استباقي من شأنه أن يجنب المنظمة الكثير من التكاليف الناجمة عن التدريب

الأخضر والتطوير باعتبار ما لدى المستقطب من إمكانات واستعدادات خضراء مسبقاً، الأمر الذي يتطلب دمج السياسات البيئية للمنظمة ضمن سياستها للتوظيف (Arulrajah et al., 2015).

٥/٣ الاختيار الأخضر:

وفيما يتعلق بالاختيار الأخضر، فإن اختيار الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات المتميزة والتوجهات والاستعدادات الخضراء من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بما في ذلك تلك المتعلقة بالاستدامة البيئية، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء معنية بدمج الأبعاد البيئية ضمن سياسات واستراتيجيات التوظيف، وبما يمكن من توظيف مرشحين متمتعين بالكفاءة والرغبة في المشاركة في مبادرات الإدارة البيئية. لذا يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء، عند إجراء المقابلات مع المترشحين أو تقييمهم، أن تمارس عملية الاختيار في ظل معياري الاهتمام البيئي للموظف من جهة، والنتائج والانعكاسات المتوقعة للاختيار على البيئة ومنها على المنظمة من جهة أخرى (Raza et al., 2015).

٦/٣ التدريب والتطوير الأخضر:

يهدف التدريب الأخضر إلى حيازة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والاتجاهات المؤثرة 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.

٧/٣ إدارة الأداء الأخضر:

تُعرف إدارة الأداء بشكل عام على أنها العملية التي يتم من خلالها حث وتحفيز الموظفين على الرفع من أدائهم من خلال تحسين مهاراتهم الشخصية التي من شأنها أن تساعد في تحقيق غايات المنظمة وأهدافها التنظيمية (Ahmad, 2015). لذا فمن البديهي أن تهتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإدارة وتقييم الأداء الأخضر إذا ما أرادت تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء البيئي، حيث ينظر لإدارة الأداء الأخضر على أنها تلك الإدارة التي تركز على استخدام المسؤولية البيئية فيما يخص المسائل ذات الاهتمامات البيئية والسياسات الخاصة بالمنظمة في المجال، بحيث تتعلق بالعمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية للأداء بمستوى أفضل عبر حث الموظفين على الالتزام بالمعايير الخضراء المستهدفة للأداء، وعلى صقل وتعزيز مهاراتهم المهنية المحققة لذلك، بما في ذلك قياس الأداء الأخضر.

٨/٣ التعويض الأخضر:

بالنظر إلى الدور التحفيزي الهام الذي تقوم به إدارة المكافآت الخضراء من خلال التعويض الأخضر للمدراء والموظفين عموماً، تبرز أهمية تلك الإدارة في استدامة الأداء البيئي وتوليد المبادرات البيئية ذات الأشكال المختلفة (التخلص من النفايات، إعادة التدوير، الحفاظ على الطاقة، مكاتب بلا ورق... إلخ) والتي تعود في حد ذاتها بنتائج مضاعفة في مقابل التعويضات الممنوحة. علماً أن التعويض في مقابل الأداء الأخضر قد يأخذ شكلاً مالياً. وقد يتجلى في شكل تعويضات أخرى غير مالية متنوعة

كالأوسمة والشهادات التقديرية ونحوها، حيث كثيراً ما يلجأ لهذا النوع الأخير (غير المالي) في ظل ندرة المكافآت المالية لدى المنظمات.

٩/٣ السلامة والصحة المهنية:

يقصد به توفير بيئة عمل خضراء آمنة بدعم المبادرات الآمنة من المخاطر البيئية والحماية من الأمراض، ودعم تنفيذ الاستراتيجيات التي تحد من المشاكل الصحية لكافة المديرين والعاملين، وتطوير الجانب الصحي الآمن لهم. وتعتبر أنشطة الصحة والأمان الأخضر ذات جانبيين متكاملين الأول خاص بالعاملين وبيئة العمل والثاني ينسحب على البيئة الخارجية وحمايتها وأمنها البيئي والاجتماعي بشكل ملحوظ (عرونس، ٢٠١٩).

١٠/٣ الاستدامة:

يمثل حفظ الطاقة سلوك يفضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة أقل.

ب- البراعة التنظيمية

فيما يلي يستعرض الباحث تعريف البراعة التنظيمية، وأبعاد البراعة التنظيمية كما يلي:

١- تعريف البراعة التنظيمية:

يشير (Jansen et al., 2008) إلى أنها قدرة ديناميكية ترتبط بالإجراءات والعمليات التي تستخدمها المنظمات لدمج الجهود المتعددة المختلفة، فضلاً عن تخصيص، وإعادة تخصيص، ودمج، وإعادة دمج الموارد والأصول عبر وحدات استكشافية واستغلالية.

وأشار (Raisch et al., 2009) إلى أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق المواءمة والكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال الحالية مع قدرتها في نفس الوقت على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

ويعرف (Moon & Huh, 2011) البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال في حين تتكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة.

كما أن البراعة التنظيمية تعني القدرة على نشر ممارسات الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت (Canterello et al., 2012).

وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على مواصلة الأنشطة الاستكشافية التي تتضمن نمو الأعمال في المستقبل والأنشطة الاستغلالية التي تبسط العمليات لتحقيق أقصى قدرة من الأرباح وذلك في وقت واحد (Stubner et al., 2012).

وتعتبر المنظمة البارعة قادرة على إستغلال الكفاءات الموجودة (على سبيل المثال، تلبية احتياجات العملاء الحاليين) واستكشاف الفرص الجديدة (على سبيل المثال، تطوير منتجات جديدة) وذلك في وقت واحد. ومع ذلك، فالاستكشاف والاستغلال أنشطة مختلفة تماماً وتتطلب قدرات مختلفة داخل المنظمة (Schreuders & Legesse, 2012).

ويشير (Li et al., 2013) إلى أن البراعة التنظيمية هي القدرة المنظمة على إدارة الاحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الاستراتيجيات المتناقضة، حيث المنظمة تتوافر لها المهارة في استغلال الكفاءات الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة بما يمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل.

كما أن البراعة التنظيمية هي القدرة المنظمة على مواصلة السعي في نفس الوقت نحو كل من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي، ويرتبط الاستكشاف بالبحث والتجريب، وزيادة التباين في حين أن الاستغلال يزيد من الإنتاجية والكفاءة من خلال تحسين التنفيذ والحد من التباين، ويرى بعض علماء البراعة التنظيمية أن الإقبال على العمليات الاستكشافية والاستغلالية أمراً حاسماً للبقاء طويل الأجل ونجاح المنظمات (Junni et al., 2013).

وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمات على الاستفادة بكفاءة من الفرص الموجودة في السوق وإيجاد الفرص والابتكار لمواجهة تحديات الأسواق في المستقبل (Patel et., 2013).

وتعرف البراعة التنظيمية أيضاً بأنها قدرة القادة وفرق العمل والأفراد على حد سواء بممارسة الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية مع متابعة السلوك الاستغلالي والاستكشافي في وقت واحد (Rodriguez&Hechanova, 2014).

ويمكن تعريف البراعة التنظيمية على أنها القدرة على خلق التوازن والقدرة على التكيف والمرونة والكفاءة والمرونة، والاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت (Othman, 2014).

وأشار (Tinoco, 2015) إلى أن البراعة التنظيمية هي القدرة على المتابعة في وقت واحد بين الاستكشاف والاستغلال، حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وعنصراً أساسياً من عناصر التجديد التنظيمي في مواجهة تغير البيئة.

وفي ضوء ما سبق سوف يعتمد الباحث على المفهوم الذي وضعه (Li et al., 2013) ويشير إلى أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمات على إدارة الاحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الاستراتيجية المتناقضة، حيث إن المنظمة تتوافر لها المهارة في استغلال الكفاءات الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد بما يمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل. ونلاحظ من التعريف السابق ما يلي:

- ١- شمول هذا المفهوم جانبيين للبراعة التنظيمية هما الاستغلال والاستكشاف.
- ٢- أشار هذا المفهوم إلى أنه عندما تتمكن المنظمة من إدارة احتياجاتها بنجاح من خلال ممارستها لأنشطتها الاستكشافية والاستغلالية فإن ذلك يحقق النجاح على المدى الطويل.

٣- أوضح هذا المفهوم أن المنظمة البارعة هي التي يتوافر لديها مهارة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد.

٢- أبعاد البراعة التنظيمية:

اختلفت الآراء في عدد أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لاختلاف فلسفة مقدميها التي يسعون إلى تحقيقها، وقد اتضح للباحث من خلال الدراسات السابقة التي تناولت البراعة التنظيمية أن هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية قد شكلا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وقد اعتمدت الدراسة الحالية هذين البعدين وهما:

١/٢ الاستكشاف:

أشار (Jansen et al., 2008) إلى أن الاستكشاف هو البحث والتجربة التي تنتج من تطبيق اللامركزية، والثقافات التي تتمتع بحرية التفكير، والعمليات الأقل رسمية. كما أشار إلى أن الاستكشاف يمكن وصفه من خلال ما يلي:

- تقبل المنظمة المتطلبات التي تتخطى المنتجات الحالية.
- تبتكر المنظمة منتجات جديدة.
- تجرب المنظمة المنتجات الجديدة في السوق المحلي.
- تسوق المنظمة منتجات وخدمات جديدة تماماً.
- تستفيد المنظمة في كثير من الأحيان من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة.
- اعتماد المنظمة على قنوات توزيع جديدة.
- تبحث المنظمة عن العملاء الجدد في الأسواق الجديدة.

ويرتبط الاستكشاف ببعض المصطلحات مثل البحث عن الأفكار الجديدة والمخاطرة والتجربة والابتكار. ويعرف الاستكشاف كمحفز للبحث. والإبداع، والتجريب والابتكار والتغيير الجذري وخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة (Bodwell, 2011).

بينما أشار كلٌّ من (Prieto & Santana, 2012) إلى وجود تأثير للاستكشاف على تعزيز رأس المال الفكري في المنظمة.

وأوضح (Patel et al., 2013) أن الاستكشاف يرتبط بنظام العمل مرتفع الأداء، وأن الاستكشاف يرتبط بشكل عكسي مع الابتكار التدريجي للمنتج.

ويعتبر الابتكار الاستكشافي نتيجة للبحث عن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب جديدة للتكنولوجيا، والأعمال، والعمليات، والمنتجات، وهي تركز على تلبية احتياجات العملاء والأسواق الناشئة من خلال تقديم تصاميم جديدة، وتقديم منتجات جديدة، وتطوير قنوات جديدة للتوزيع (Li et al., 2013).

ويجب على المنظمات في حالة الاستكشاف أن تقوم بتقييم رؤيتها بانتظام، وتشجيع الابتكار، أن تكون على استعداد لتعديل أو تغيير الاستراتيجيات والمنتجات والأسواق

(Schreuders & Legesse, 2012). وتؤكد أنشطة الاستكشاف على أهمية اكتساب المعرفة الجديدة الخارجية (Riedl et al., 2013). كما يشير الاستكشاف إلى البحث، والاختلاف والتجريب والابتكار (Papachroni et al., 2014).

ويرتبط السلوك الاستكشافي بالإبداع والذي قد ينتج عدداً لا يحصى من الأفكار الجديدة والمثيرة ومفاهيم جديدة ومع ذلك، فإن العديد من المنظمات تفشل لأنها غير قادرة على تحويل الأفكار إلى أعمال مستدامة كما يرتبط الاستكشاف بالتجريب والتفكير البعدي، والإبداع. وتعمل القدرة الاستكشافية في المراحل المبكرة من عملية الابتكار التي تتضمن توليد أفكار ومفاهيم عديدة (Rodriguez & Hechanova, 2014).

وتتم الابتكارات الاستكشافية بشكل جذري، ويتم تصميمها لتلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الناشئة، فهي تتطلب معرفة جديدة أو خروج عن المعرفة القائمة، وغالباً ما ترتبط بالتجربة والمرونة والتفكير الجانبي مما يعمل على اكتساب المنظمة ميزة تنافسية (Preda, 2014).

وقد أشار (Preda, 2014) إلى أن المستويات العالية من الاستكشاف تؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة.

ويرى (Tinoco, 2015) أنه يمكن تعريف الاستكشاف بوصفه استراتيجية الابتكار التي تشمل القرارات والأنشطة التي تهدف إلى الدخول أو إنشاء سوق المنتجات الجديدة مع ابتكار المنتجات بشكل جذري، كما أن الاستكشاف هو ابتكار المنتجات بشكل جذري كمنتج جديد بمعرفة تكنولوجية جديدة. كما أوضح أن الاستكشاف يؤثر في تعزيز أداء الشركات بما يؤدي إلى زيادة القيمة للعملاء.

٢/٢ الاستغلال:

أشار (Jansen et al., 2008) إلى أن الاستغلال يرتبط بالكفاءة والتطوير والتحسينات وزيادة الرقابة وإضفاء الطابع الرسمي. كما أشار إلى أن الاستغلال يمكن وصفه من خلال ما يلي:

- تقوم المنظمة في كثير من الأحيان بتحسين المنتجات الحالية.
- تقوم المنظمة بانتظام بتنفيذ تعديلات بسيطة على المنتجات الحالية.
- تقدم المنظمة تحسينات، ولكن في المنتجات الحالية وفي الأسواق المحلية.
- تقوم المنظمة بتحسين كفاءة منتجاتها الحالية.
- تساهم المنظمة في زيادة إقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية.
- تقوم المنظمة بتوسيع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.
- تخفيض تكاليف العمليات الداخلية للمنظمة.

وأشار (Nemanich & Vera, 2009) إلى أن الاستغلال يعبر عن القدرة على التعلم من الممارسات القائمة وإستخدام المعارف المتاحة وتنفيذها بغية الوصول لوضع أفضل، كما ترتبط بالكفاءة والاختبار والتنفيذ والتحسين.

ويُعرف الاستغلال بأنه زيادة في المعرفة لغرض التحسين المستمر والتعديل والدقة، والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات (Bodwell, 2011).

ويجب أن تركز المنظمة في حالة الاستغلال على القيام بأنشطة مثل خدمة العملاء وإصلاح الأخطاء بأكبر قدر من الكفاءة (Schreuders & Legesse, 2012).

ويرى (Boumgarden et al., 2012) أن القدرة على استغلال الابتكارات هو أكثر قيمة مع وجود قدرة أكبر على توليد الابتكارات هو أكثر قيمة مع وجود قدرة أكبر لإستغلالها، فقد يكون هناك فائدة لتوليد مستويات مرتفعة من الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت بدلاً من توليد الاستكشاف بشكل غير متزامن.

وتتطلب هذه القدرة سمات تنظيمية محددة، مثل التصاميم الهيكلية والسياقات التنظيمية الداعمة، وفريق إدارة عليا ملائم.

وتقوم الابتكارات الاستغلالية على التكنولوجيا القائمة والعملاء ومعرفة السوق، وتعزيز المهارات والعمليات القائمة. والحرص على تلبية احتياجات العملاء والأسواق القائمة من خلال تحسين التصاميم، وتوسيع المنتجات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية (Li et al., 2013).

وأوضح (Patel et al., 2013) أن البراعة التنظيمية ترتبط بنظام العمل مرتفع الأداء، وأشارت النتائج إلى أن الشركات التي تستخدم الاستغلال تنفذ مجموعة متكاملة من أشكال ممارسات الموارد البشرية ونظام العمل مرتفع الأداء والتي تساعد في تطوير مرونة الموارد اللازمة لإنتاج البراعة.

ويتميز السلوك الاستغلالي بالتوجه نحو تحقيق النتائج، المنهجية، والكفاءة. ويسعى الشخص في هذا الوضع إلى الجمع والتقريب بين الأفكار للتوصل إلى إجراءات جديدة للتنفيذ (Rodriguez & Hechanova, 2014).

كما يرتبط السلوك الاستغلالي بالابتكار والذي يجلب من الأفكار ثمارها من خلال إيجاد تطبيقات لهذه الأفكار التي تؤدي إلى منتجات جديدة، والعمليات، والخدمات التي تعمل على إرتفاع المبيعات والحصة السوقية، وربحية للشركة.

وتعمل القدرة الاستغلالية بصفة عامة في المراحل الأخيرة من الابتكار عندما يكون التركيز على تنفيذ وتسويق أفكار جديدة. ويرتبط الاستغلال بالكفاءة، والتفكير النقابي، والدقة، والتحسين.

وقد أشار (Preda, 2014) إلى أن المستويات العالية من الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة.

وتتوقف البراعة التنظيمية بالدرجة الأولى على توافر الموارد اللازمة، والتي تمكن الشركات من الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد، فبدون موارد، قد لا تستطيع الشركات تنفيذ هذه الاستراتيجية المعقدة. ونتيجة لذلك، يتوقع أن يكون من المفيد للبراعة توفير الموارد (Schmitt et al, 2015).

وأشار (Tinoco, 2015) إلى أن الاستغلال يؤثر في تعزيز أداء الشركات مما يؤدي إلى زيادة إيجاد القيمة للعملاء.

ثانياً:- الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الباحث للأدبيات الإدارية، والتي تبين منها قلة الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، فإنه يمكن عرض تلك الدراسات طبقاً لمتغيرات الدراسة، والتسلسل التاريخي لها، وبناءً على ذلك تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: دراسات تتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء:

دراسة (Opathal & Anton, 2014): استهدفت الدراسة تقديم تأملات عامة مبسطة تتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تعد مفهوماً جديداً على الأقل في بلد الباحثين وهي سريلانكا وتتمتع بطاقة هائلة لخدمة الفرد والمجتمع والأعمال. وقد توصلت الدراسة أي أنه يوجد سبعة جوانب مثل: معني إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأسباب الأخذ بمفهوم الإدارة الخضراء، وما هو معني إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها ومتطلباتها، واخضرار وظائف إدارة الموارد البشرية، ونتائج بعض الدراسات البحثية لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

دراسة (Yusliza, 2015): تناولت الدراسة الحركة الخضراء للموارد البشرية لا تزال في مراحل الطفولة، وتزايد الوعي داخل المؤسسات لأهمية القضايا البيئية قد يرغمهم على تبني ممارسات صديقة لبيئة الموارد البشرية مع التركيز بوجه خاص على إدارة النفايات وإعادة التدوير، والحد من انبعاثات الكربون، وإستخدام وإنتاج المنتجات الخضراء. ومن الواضح أن الغالبية العظمى من الموظفين يشعرون بقوة عن البيئة، عرض قدر أكبر من الالتزام والرضا الوظيفي تجاه المنظمة التي هي على استعداد للذهاب من أي وقت مضى الأخضر". أثار ممارسات إدارة الموارد البشرية متعددة الأوجه وتتطلب مراقبة مستمرة للاعتراف بتأثيرها المحتمل على قضايا إدارة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور مديري الموارد البشرية في خلق وعي بين الشباب وبين الناس الذين يعملون بالمنظمة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، الحركة الخضراء، والإستفادة من الموارد الطبيعية ومساعدة الشركات للحفاظ على بيئة سليمة، والحفاظ على الموارد الطبيعية لأجيال المستقبل أي التنمية المستدامة.

دراسة (الزبيدي، ٢٠١٦): هدفت إلى تحديد دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في مكان العمل. وتم اختيار الشركة العامة للزيوت النباتية لتطبيق الجانب الميداني استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت عينة الدراسة (٣٠) مديراً من الأقسام والشعبة ومن خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن النتائج التي تم التوصل إليها ضعف اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل الشركة وضعف انتشار ثقافة المواطنة البيئية بين الموظفين، وأهم التوصيات التركيز على الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر أنشطة التوظيف والتدريب والتعويض ونظم الحوافز وتقييم الأداء.

دراسة (Gupta & Sharma, 2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويتناول بالتفصيل نموذج لعمليات الموارد البشرية العاملة في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتقدم هذه الدراسة خلفية نظرية عن إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها وطرح حالة دراسية من الشركات التي تعمل في القطاع التكنولوجي، ومدى مساهمة الموظفين في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتقوم الدراسة بتسليط الضوء على المرأة والنساء في العالم لتعزيز، ومراعاة الفوارق بين الجنسين في مكان العمل، كما أنها توصلت إلى ضرورة تدريب الشباب ونصح الشابات الطموحات من النساء في الإسهام بخبراتها في أولويات العمل والحياة.

دراسة (Seong & Hyuck, 2018): استهدفت الدراسة استخدام البحث العلمي في المساهمة في إيجاد بيئة عمل آمنة وجاذبة للعاملين، من خلال تحقيق سلامة العاملين وتحسين الأحوال الصحية لهم ومكافحة الأمراض المهنية التي يتعرضون لها، وتقليل نسب الحوادث وإصابات العمل وعرض أهم العوامل المؤثرة على السلامة والصحة المهنية في العمل، وقد عرضت الدراسة أهم العوامل المؤثرة على السلامة والصحة المهنية للعاملين في بيئة العمل.

دراسة (Song et al., 2020): هدفت إلى فحص نموذجاً مفاهيمياً يتضمن آثار رأس المال البشري الأخضر واهتمام البيئة الإدارية، وذلك لأن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) تُعد أمراً بالغ الأهمية لتعزيز قدرة الابتكار الأخضر للشركات، ولكن نادراً ما يتم استكشاف هذا الرابط أو اختباره تجريبياً في الأدبيات. بالاعتماد على نظرية رأس المال البشري. وقد تم جمع البيانات من عدد ١٤٣ شركة في الصين. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار الأخضر، وأن رأس المال البشري الأخضر توسط في الربط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاهتمام بالبيئة الإدارية يخفف من تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على رأس المال البشري الأخضر. تستكشف النتائج كذلك أن التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر من خلال رأس المال البشري الأخضر مهم للشركات ذات الاهتمام الكبير بالبيئة الإدارية، ولكن ليس لها علاقة مع مخاوف البيئة الإدارية المنخفضة.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالبراعة التنظيمية

دراسة (النجار، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى تحديد الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وكذلك علاقة الارتباط ودرجة التأثير. وتوصلت إلى وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية. وأن بُعدي الاستكشاف والاستغلال لهما دور كبير في تحقيق البراعة التنظيمية، لكن بُعد الاستكشاف يمثل البُعد الأساسي للبراعة التنظيمية.

دراسة (Chang, 2016): هدفت إلى اختبار نموذج متعدد المستويات من منظور البراعة لدراسة علاقة نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية بالبراعة التنظيمية. وتوصلت إلى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية وأن القيادة التحويلية تعزز من البراعة التنظيمية.

دراسة (Na Fu et al., 2016): هدفت إلى تحديد إدارة الموارد الداخلية الرئيسية التي تسهم في بناء البراعة التنظيمية. وتوصلت إلى أن هناك ثلاثة موارد رأسمالية تؤثر على البراعة التنظيمية.

دراسة (Yan et al., 2016): هدفت إلى معرفة كيف يمكن للتعلم التنظيمي على المستويين التشغيلي والإستراتيجي أن يسهم في تطوير البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات الصينية. وتوصلت إلى أن التعلم التنظيمي سواء على المستوى التشغيلي أو المستوى الإستراتيجي يسهم في تطوير البراعة التنظيمية.

دراسة (Baškarada et al., 2016): هدفت إلى معرفة أثر القيادة على البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) بوزارة الدفاع الإستراتيجية. وتوصلت إلى أن هناك ثلاث آليات تنظيمية يعتمد عليها القادة في تعزيز الاستغلال، وخمسة سلوكيات يعتمد عليها القادة في تعزيز الاستكشاف. هذه الآليات والسلوكيات تتطابق بشكل وثيق مع أساليب القيادة التحويلية.

دراسة (Palm & Lilja, 2017): هدفت إلى معرفة العوامل التمكينية الرئيسية للبراعة التنظيمية في القطاع العام بالسويد. وتوصلت إلى أن هناك تسعة عوامل تمكينية للبراعة التنظيمية وعرضت في صورتين مستوحاة من منهجية النظام الناعم. وتشير الدراسة إلى أنه من المهم قبل كل شيء خلق مساحة للاستكشاف لتحقيق البراعة التنظيمية في القطاع العام. وتعزز الدراسة الاعتقاد بأن بعض قيم وأدوات الجودة يمكن اعتبارها مهمة، في حين أن البعض الآخر يمكن أن يحد من القدرة على تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة.

دراسة (Günzel et al., 2018): هدفت إلى وضع نموذج شامل فيما يتعلق بسوابق وعواقب البراعة التنظيمية في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، وخاصة بالنسبة للبلدان النامية مثل تركيا. وعلاوة على ذلك، تهدف الدراسة أيضاً إلى الكشف عن الدور المعتدل للربط الشبكي بين البراعة التنظيمية والأداء المؤسسي. وتوصلت إلى أن التأديب (الإنضباط التنظيمي) والدعم التنظيمي يؤثران إيجابياً على تشكيل وصيانة البراعة التنظيمية. كما تساهم البراعة التنظيمية بشكل كبير في تحسين أداء الشركة الكمي والنوعي. وكلما زاد التواصل كلما زادت العلاقة بين القدرة على الاستغلال والأداء الثابت.

دراسة (أبو بكر، ٢٠٢٠): استهدفت الدراسة تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الوظيفي عند توسيط البراعة التنظيمية. وتم اختيار عينة حصرية من مديري المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بمدينة دمياط الجديدة في مصر ونوابهم، وقد بلغ حجم العينة بـ (٣٨٤) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المنظمات محل الدراسة ونوابهم، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي مباشر لبعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أبعاد البراعة التنظيمية والأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي مباشر لبعد البراعة التنظيمية (الاستغلال) على أبعاد الأداء الوظيفي، في حين لم يكن لبعد (الاستكشاف) تأثير معنوي عليها؛ كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر للذكاء الاستراتيجي على الأداء الوظيفي من خلال توسيط بعد (الاستغلال) فقط.

التعليق على الدراسات السابقة:

ويظهر الشكل التالي (شكل رقم ٢) الفجوة البحثية من نتائج الدراسات السابقة والحالية:



شكل رقم (١) الفجوة البحثية

ثالثاً:- مشكلة البحث:

فيما يلي سوف يتم عرض مشكلة البحث، وذلك من خلال النقاط التالية:

أ- الدراسة الاستطلاعية:

أجرى الباحث دراسة استطلاعية للوقوف على مشكلة الدراسة وأبعادها المختلفة وذلك من خلال مقابلات شخصية متعمقة مع (٣٠ مفردات) من العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية كعينة ميسرة من حيث الوقت والجهد والتكلفة.

كما قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف تحديد الاختلافات بين آراء العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والبراعة التنظيمية ومعرفة أكثر الإدارات داخل الهيئة التي تدرك مفهوم البراعة التنظيمية وعلى علم بأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضاً لمعرفة من هم العاملين الذين لديهم براعة تنظيمية في تنفيذ أعمالهم وأيضاً لتحديد درجة الارتباط والتأثير بينهم.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم ملاحظة المظاهر والمؤشرات التالية:

- هناك افتقار واضح في تفسير مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- الحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعاد (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء) لتحقيق البراعة التنظيمية.
- يرى البعض أن ضعف آليات الإلزام الخاصة بتشجيع حماية البيئة يؤدي إلى ظهور تحديات لبذل المزيد من الجهود لترسيخ وتدعيم ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- يرى البعض أن الهيئة قد تلجأ إلى إنشاء إدارة مختصة بالشأن البيئي ضمن هيكلها التنظيمي تماشياً مع النظم البيئية.
- هناك قصور واضح والتباس في عدم الإلمام والإدراك بمفهوم البراعة التنظيمية.

الأمر الذي يرى الباحث أنه أصبح من الضروري دراسة هذا القصور الواضح في مدى إدراك العاملين لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأيضاً في درجة البراعة التنظيمية لديهم. ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء هذه المظاهر السلبية. حيث تُعد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية من المنظمات التي تطبق أحدث وأفضل الأساليب الإدارية^(١)

١- قام الباحث بعمل مقابلات متعمقة مع عدد ١٠ من مديري الإدارات بالهيئة محل الدراسة واتضح أن الهيئة تطبق أفضل الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الأعمال.

ب- تحديد المشكلة:

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في وجود ضعف في مجال العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والبراعة التنظيمية، ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: ما أوجه الاختلافات بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

التساؤل الثاني: ما أوجه الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية؟

التساؤل الثالث: ما طبيعة علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية؟

التساؤل الرابع: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستغلالية؟

التساؤل الخامس: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستكشافية؟

رابعاً:- أهداف البحث

في ضوء مشكلة الدراسة والدراسات السابقة فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كما يلي:

الهدف الأول: تحديد الاختلافات بين آراء العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الهدف الثاني: تحديد الاختلافات بين آراء العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية حول أبعاد البراعة التنظيمية.

الهدف الثالث: تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

الهدف الرابع: اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية، القدرات الاستكشافية) بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

الهدف الخامس: تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات وآليات تطبيقها والتي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية من منظور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الأمر الذي قد يسهم في زيادة مستوى الأداء التنظيمي للهيئة الاتحادية الحكومية للموارد البشرية.

خامساً:- فروض البحث:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء تحليل الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية فإنه تم صياغة الفرضيات في صورة فروض العدم وبالتالي يمكن صياغة الفروض كالتالي:

الفرض الرئيسي الأول:

لا توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للعوامل الديموجرافية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

الفرض الرئيسي الثاني:

لا توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموجرافية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

الفرض الرئيسي الثالث:

لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

وينبثق من الفرض الثالث الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستغلالية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

الفرض الفرعي الثاني:

لا يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستكشافية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

سادساً:- أهمية الدراسة:

ويتم الإشارة إليها فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة كما يلي:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، البراعة التنظيمية) باعتبارهم أدوات معاصرة في الفكر الإداري، وارتباطهم بالعنصر البشري الذي يمثل جوهر أي منظمة معاصرة.
- يُعد موضوع البراعة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، لذلك يسعى الباحث إلى إلقاء الضوء على المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالبراعة التنظيمية والتي يمكن أن يكون لها دور هام في حياة المنظمات.

ب- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدراسة الميدانية ومجال التطبيق، حيث تمثل الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية مستقبل وحاضر المنظمات المتطورة إدارياً.
- تتجلى أهمية الدراسة في معرفة واقع تبني الهيئة الاتحادية الحكومية للموارد البشرية لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى جدواها وتحقيقها للبراعة التنظيمية.
- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية من خلال إدراك وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بما ينعكس بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
- كما يوضح الباحث أسباب إختيار الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية كمجال للدراسة:

هناك مجموعة من الأسباب التي دعت الباحث لإختيار الهيئة الاتحادية الحكومية للموارد البشرية كمجال لتطبيق الدراسة، ومن هذه الأسباب ما يلي:

- ١- تهدف الهيئة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي استناداً إلى المفاهيم الحديثة والمعايير العالمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ٢- تتولى الهيئة بوجه خاص دراسة واقتراح السياسات والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الحكومة ومساعدة الوزارات على التنفيذ السليم للتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من التزام الوزارات بأحكام هذا المرسوم بقانون واللوائح الصادرة تنفيذاً له والنظر في الاعتراضات على قرارات لجنة التظلمات وأية اختصاصات أخرى توكل إليها من قبل مجلس الوزراء.
- ٣- تهدف الهيئة إلى تطوير وتطبيق منظومة تشريعية متكاملة لإدارة رأس المال البشري في الحكومة الاتحادية.
- ٤- تسعى الهيئة إلى تعزيز وتطوير رأس المال البشري في الحكومة الاتحادية لتحقيق الريادة العالمية.
- ٥- تهدف الهيئة إلى ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المؤسسي.

سابعاً:- منهجية البحث:

سعيًا نحو تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف، وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وهي دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية، وسوف يتم ذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بتصميم قائمة استقصاء واحدة تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فروض الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، ويمكن توضيح منهجية الدراسة في النقاط التالية كما يلي:

أ- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

١- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (متغير مستقل):

اعتمد الباحث في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر – التدريب والتطوير الأخضر – إدارة وتقييم الأداء الأخضر – التعويضات الخضراء – الاستدامة الخضراء) بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية على المقياس الذي وضعه (Verma, Retika, 2015) و (Opatha & Arulrajah, 2014) و (Renwick et al., 2012)، وقد قام الباحث بالتعديل في العبارات والمكونة من (٢٧ عبارة) بما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية والوحدات المبحوثة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي للقياس.

٢- البراعة التنظيمية (متغير تابع):

اعتمد الباحث في قياس أبعاد البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية – القدرات الاستكشافية) بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية على المقياس الذي وضعه (Jansen et al., 2011) و (Baškarada et al., 2016) وقد قام الباحث بالتعديل في العبارات المكونة من (١٦ عبارة) بما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية والوحدات المبحوثة، وإستخدام مقياس ليكرت الخماسي للقياس.

ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة وكيفية قياسها والعبارات التي تقيس كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء والبراعة التنظيمية كما وردت بقائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١) كما يلي:

جدول رقم (١) متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

القسم	المتغير	أبعاد المتغير	عبارات قائمة الإستقصاء التي تقيس كل بُعد
الأول	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	العبارات من ١ إلى ٥
		التدريب والتطوير الأخضر	العبارات من ٦ إلى ١١
		إدارة وتقييم الأداء الأخضر	العبارات من ١٢ إلى ١٧
		التعويضات الخضراء	العبارات من ١٨ إلى ٢١
		الاستدامة الخضراء	العبارات من ٢٢ إلى ٢٧
الثاني	البراعة التنظيمية	القدرات الاستغلالية	العبارات من ٢٨ إلى ٣٥
		القدرات الاستكشافية	العبارات من ٣٦ إلى ٤٣

ب- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية والبالغ عددهم (١٥٢) موظفاً وذلك بناءً على البريد الإلكتروني المرسل من إدارة الموارد البشرية بالهيئة محل الدراسة للباحث في تاريخ ٢٠٢١/١/١٨م. وتم إتباع الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم توزيع ١٥٢ استمارة استقصاء إلكترونياً على جميع الموظفين بالهيئة، وكان عدد

الاستثمارات المستردة ١٢٣ استمارة، وبلغ عدد استثمارات الإستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ١٢٠ استمارة. أي أن نسبة الاستجابة الفعلية ٧٨,٤٪.

ج- أنواع ومصادر البيانات:

■ البيانات الثانوية:

قام الباحث بدراسة مسحية مكثفة للأبحاث والدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، هذا بالإضافة إلى التقارير والبيانات المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة، وساهمت البيانات الثانوية في تكوين الإطار الفكري والفلسفي للدراسة.

■ البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء الموضحة في ملاحق الدراسة (ملحق رقم ١)، والتي تم إعدادها وفقاً لما سبق إيضاحه، والتي تم تحكيمها وتوزيعها على مجتمع الدراسة والمكون من (١٥٢ مفردة)، وبعد ذلك تم جمعها من مجتمع الدراسة، ثم مراجعتها، وتحكيمها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث تم إجراء اختبار المصادقية والإعتمادية لقائمة الاستقصاء من خلال قياس معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ)، وذلك بغرض التأكد من صلاحية المقياس وقدرته على قياس الظاهرة البحثية وذلك لتحديد مدى صحة المقاييس المستخدمة، وبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما تم التوصل إليه.

ثامناً:- حدود الدراسة:

■ الحدود الموضوعية:

- ركزت الدراسة بصفة أساسية على متغيرين وهما: (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - البراعة التنظيمية).
- تعددت أبعاد وعوامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد اقتصرنا على تناول أبعاد (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء).
- اقتصرنا على الدراسة الحالية على أبعاد البراعة التنظيمية من حيث (القدرات الاستكشافية - القدرات الاستغلالية).
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- الحدود الزمانية: تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية في خلال الفترة من يناير ٢٠٢٠ حتى فبراير ٢٠٢١م.

تاسعاً:- الدراسة الميدانية:

أ- صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

قام الباحث بتحديد درجة الثبات والمصادقية للدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ويتضح من جدول رقم (٢)، أن درجة الثبات بلغت ٠,٧٧٦، وهي درجة مرتفعة، وانعكس ذلك على درجة المصادقية التي بلغت ٠,٨٨٠، وهي درجة ممتازة. وهذا يعني أن القائمة تتسم بالصدق والثبات،

وبالتالي فإن القائمة تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة. والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات والصدق لكل مجموعة أسئلة.

جدول رقم (٢) معامل الثبات والمصدقية لقائمة الاستقصاء

البيد	معامل الصدق	معامل الثبات
١- إدارة الموارد البشرية الخضراء	.٨٨٣	.٧٨٠
- التوظيف الأخضر	.٨١٥	.٦٦٥
- التدريب والتطوير الأخضر	.٦٩٤	.٤٨٣
- إدارة وتقييم الأداء الأخضر	.٧٥٢	.٥٦٧
- التعويضات الخضراء	.٧٣٦	.٥٤٣
- الاستدامة الخضراء	.٨٢٣	.٦٧٨
٢- البراعة التنظيمية	.٩٢١	.٨٥٠
- القدرات الاستغلالية	.٨٩١	.٧٩٥
- القدرات الاستكشافية	.٨٩٨	.٨٠٧
الإجمالي	.٨٨٠	.٧٧٦

ب- خصائص مجتمع الدراسة:

استخدم الباحث بعض المتغيرات الديموجرافية لتعبر عن خصائص عينة الدراسة تتمثل في (النوع- المؤهل الدراسي- سنوات الخبرة- المستوى الإداري) ويوضح الجدول رقم (٣) خصائص مجتمع الدراسة:-

جدول رقم (٣) خصائص مجتمع الدراسة

المتغيرات	ك	%
النوع	ذكر	٥٢,٥
	أنثى	٤٧,٥
الإجمالي		
المؤهل الدراسي	٢١	١٧,٥
	١٢٠	١٠٠,٠
	متوسط	

المتغيرات	ك	%
عالي	٨٠	٦٦,٧
دبلومه	١٤	١١,٧
ماجستير	٤	٣,٣
دكتوراة	١	٠,٨
الإجمالي		
أقل من ٥ سنوات	٥٣	٤٤,٢
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٧	٣٠,٨
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٢١	١٧,٥
من ١٥ سنة فأكثر	٩	٧,٥
الإجمالي		
إدارة عليا	١٨	١٥
إدارة وسطى	٢٧	٢٢,٥
إدارة تنفيذية	٧٥	٦٢,٥
الإجمالي		
	١٢٠	١٠٠,٠

ج- اختبار صحة فروض الدراسة:

١- اختبار الفرض الرئيسي الأول للدراسة: والذي ينص على أنه:

لا توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للعوامل الديموجرافية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

ولاختبار الفرض الرئيسي الأول للدراسة قام الباحث باستخدام اختبار "مان وتنى Mann Whitney test, اختبار كروسكال ويلز kruskal Wallis Test

١- متغير النوع:

- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- النوع (ذكر- أنثى).

- الأسلوب الإحصائي المستخدم: اختبار "مان وتنى" Mann Whitney test ثم حساب معنوية الاختبار على أساس مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ليدل على وجود فروق دالة إحصائية، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥) دل ذلك على عدم وجود فروق دالة إحصائية، بالإضافة إلى الدرجة المعيارية ل z، حيث إذا كانت أقل من ١,٦٤ يرفض الفرض العدم ويقبل البديل وإذا كانت أكبر من ١,٦٤ يقبل العدم ويرفض البديل بمستوى ثقة ٩٥٪، بشرط المعنوية الإحصائية.

جدول رقم (٤) قياس الفروق بين متغير (النوع) طبقاً لأبعاد "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"

المحاور	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة Z	القرار	
					الدلالة	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	ذكر	٩٣	٥٨,٥٨	١,١٢٦	غير دالة	**٠,٢٦٠
	أنثى	٢٧	٦٧,١٣			

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع (ذكر - أنثى) طبقاً لبعده (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، حيث بلغت قيمة " Z " (١,١٢٦)، وهي قيمة أقل من ١,٦٤ بمستوى ثقة ٩٥٪، وعند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).
- مما يدلنا على التقارب في الآراء طبقاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) ويرجع ذلك إلى تقارب إدراك العاملين لمتغير النوع (ذكر - أنثى) لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٢- متغير المؤهل العلمي:

- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- المؤهل العلمي.

- الأسلوب الإحصائي المستخدم

اختبار كروسكال ويلز Kruskal Wallis Test لقياس مدى الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين، ثم حساب معنوية الاختبار على أساس مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) ليبدل على وجود فروق دالة إحصائية، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥) دل ذلك على عدم وجود فروق دالة إحصائية، وقد تم استخدام اختبار كروسكال واليز على اعتبار أنه يتم قياس مجموعة واحدة ذات فئات متعددة (أكثر من فئتين) مثل المؤهل العلمي والذي يضم خمس فئات.

جدول رقم (٥) قياس الفروق بين متغير المؤهل العلمي طبقاً لأبعاد "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"

المحاور	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة كا ^٢	القرار	
					الدلالة	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	متوسط	١٣	٧٣,٤٢	٣,١٢	غير دالة	٠,٥٣٨
	عالي	٧٦	٦٠,٥٧			
	دبلوم	٨	٦٠,٢٥			
	ماجستير	١٦	٥٠,٥٩			
	دكتوراة	٧	٥٨,٦٤			

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (المؤهل العلمي) طبقاً لبعده (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، حيث بلغت قيمة "كا" (٣,١٢٠)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).
- مما يدلنا على التقارب في الآراء طبقاً لمتغير المؤهل العلمي ويرجع ذلك إلى تقارب إدراك العاملين بالمؤهل العلمي المختلفة (متوسط - عالي - دبلومة - ماجستير - دكتوراة) لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٣- سنوات الخبرة:

- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- سنوات الخبرة.
- الأسلوب الإحصائي المستخدم: (اختبار كروسكال ويلز (kruskal Wallis Test) وقد تم استخدام اختبار كروسكال ويلز على اعتبار أنه يتم قياس مجموعة واحدة ذات فئات متعددة (أكثر من فئتين) وفي هذا المتغير فإنه يقيس ٤ فئات.

جدول رقم (٦) قياس الفروق بين متغير سنوات الخبرة طبقاً لأبعاد "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"

المحاور	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة كا ^٢	القرار	
					الدلالة	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	أقل من ٥ سنوات	٤٩	٥٧,٣٢	٢,٠٩	٠,٥٥٤	غير دالة
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٨	٦٥,٣١			
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٢١	٥٨,٩٠			
	من ١٥ سنة فأكثر	٢	٣٩,٧٥			

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (سنوات الخبرة) طبقاً لبعده (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، حيث بلغت قيمة "كا" (٢,٠٩٠)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).
- مما يدلنا على التقارب في الآراء طبقاً لمتغير سنوات الخبرة ويرجع ذلك إلى تقارب إدراك العاملين لمتغير (سنوات الخبرة) لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٤- متغير المستوى الإداري:

- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- المستوى الإداري: (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية).
- الأسلوب الإحصائي المستخدم: (اختبار كروسكال ويلز (kruskal Wallis Test)، وقد تم استخدام اختبار كروسكال ويلز على اعتبار أنه يتم قياس مجموعة واحدة ذات فئات متعددة (أكثر من فئتين) وفي هذا المتغير فإنه يقيس ٣ فئات.

جدول رقم (٧) قياس الفروق بين متغير المستوى الإداري طبقاً لأبعاد "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"

المحاور	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة كا	القرار	
					الدلالة	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	إدارة عليا	١٨	٥٦,١٧	١,٣٨٣	غير دالة	٠,٥٠١
	إدارة وسطى	٢٧	٦٧,١٥			
	إدارة تنفيذية	٧٥	٥٩,١٥			

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (المستوى الإداري) طبقاً لبعده (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، حيث بلغت قيمة "كا" (١,٣٨٣)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).
- مما يدلنا على التقارب في الآراء طبقاً لمتغير المستوى الإداري ويرجع ذلك إلى تقارب إدراك العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا – إدارة وسطى – إدارة تنفيذية) لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٢- اختبار الفرض الرئيسي الثاني للدراسة: والذي ينص على أنه:

لا توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموجرافية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

ولاختبار الفرض الرئيسي الثاني للدراسة قام الباحث باستخدام اختبار "مان وتني Mann Whitney test, اختبار كروسكال ويلز kruskal Wallis Test

١- متغير النوع:

- أبعاد البراعة التنظيمية.

- النوع (ذكر - أنثى).

- الأسلوب الإحصائي المستخدم: (اختبار "مان وتني Mann Whitney test)، وقد تم استخدام اختبار مان وتني على اعتبار أنه يتم قياس مجموعة واحدة مكونة من فئتين وفي هذا المتغير هما الفئتان "ذكر، أنثى".

جدول رقم (٨) قياس الفروق بين متغير (النوع) طبقاً لأبعاد "البراعة التنظيمية"

المحاور	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة Z	القرار	
					الدلالة	مستوى المعنوية
البراعة التنظيمية	ذكر	٩٣	٥٦,١٠	٢,٥٨٠	غير دالة	**٠,١٠٣
	أنثى	٢٧	٧٥,٦٥			

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- توجد فروق غير دالة إحصائية بين متغير النوع (ذكر - أنثى) طبقاً لبعدها (البراعة التنظيمية)، حيث بلغت قيمة " Z " (٢,٥٨٠)، وهي قيمة أكبر من ١,٦٤ بمستوى ثقة ٩٥٪ ولكن عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).
- لذا هذه الفروق غير دالة إحصائياً وبالتالي فإن هذه الفروق لا تؤخذ في الاعتبار مما يدلنا على التقارب في الآراء طبقاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) ويرجع ذلك إلى تقارب إدراك العاملين لمتغير النوع (ذكر - أنثى) لمفهوم البراعة التنظيمية.

٢- متغير المؤهل العلمي:

- أبعاد البراعة التنظيمية.
- المؤهل العلمي.
- الأسلوب الإحصائي المستخدم: (اختبار كروسكال ويلز (kruskal Wallis Test) لأن هذه المتغير يتضمن أكثر من فئتين.

جدول رقم (٩): قياس الفروق بين متغير المؤهل العلمي طبقاً لأبعاد "البراعة التنظيمية"

المحاور	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة كا ^٢	القرار	
					مستوى المعنوية	الدلالة
البراعة التنظيمية	متوسط	١٣	٥٨,٧٧	٥٣٢	٠,٩٧٠	غير دالة
	عالي	٧٦	٦١,٣٥			
	دبلوم	٨	٥٥,٦٣			
	ماجستير	١٦	٦٢,٩٧			
	دكتوراة	٧	٥٤,٤٣			

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (المؤهل العلمي) طبقاً لبعدها (البراعة التنظيمية)، حيث بلغت قيمة " كا^٢ " (٥٣٢)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).
- مما يدلنا على التقارب في الآراء طبقاً لمتغير المؤهل العلمي ويرجع ذلك إلى تقارب إدراك العاملين بالمؤهل العلمي المختلفة (متوسط - عالي - دبلوم - ماجستير - دكتوراة) لمفهوم البراعة التنظيمية.

٣- سنوات الخبرة

- أبعاد البراعة التنظيمية.
- سنوات الخبرة.
- الأسلوب الإحصائي المستخدم: (اختبار كروسكال ويلز (kruskal Wallis Test) لأن هذا المتغير يتضمن أكثر من فئتين.

جدول رقم (١٠): قياس الفروق بين متغير سنوات الخبرة طبقاً لأبعاد "البراعة التنظيمية"

المحاور	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة كا ^٢	القرار	
					مستوى المعنوية	الدلالة
البراعة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	٤٩	٥٥,٥٥	٣,٥٧٢	٠,٣١٢	غير دالة
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٨	٦٤,٢٢			
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٢١	٦٦,٣٣			
	من ١٥ سنة فأكثر	٢	٣١,٢٥			

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (سنوات الخبرة) طبقاً لبعدها (البراعة التنظيمية)، حيث بلغت قيمة "كا^٢" (٣,٥٧٢)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).
- مما يدلنا على التقارب في الآراء طبقاً لمتغير سنوات الخبرة ويرجع ذلك إلى تقارب إدراك العاملين لمتغير (سنوات الخبرة) لمفهوم البراعة التنظيمية.

٤- متغير المستوى الإداري:

- أبعاد البراعة التنظيمية.
- المستوى الإداري: (إدارة عليا – إدارة وسطى – إدارة تنفيذية).
- الأسلوب الإحصائي المستخدم: (اختبار كروسكال ويلز (kruskal Wallis Test) لأن هذا المتغير يتضمن أكثر من فئتين.

جدول رقم (١١) قياس الفروق بين متغير المستوى الإداري طبقاً لأبعاد "البراعة التنظيمية"

المحاور	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة كا ^٢	القرار	
					مستوى المعنوية	الدلالة
البراعة التنظيمية	إدارة عليا	١٨	٥٧,٣٦	١,٧٨٣	٠,٤١٠	غير دالة
	إدارة وسطى	٢٧	٦٧,٣١			
	إدارة تنفيذية	٧٥	٦٣,٣٦			

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (المستوى الإداري) طبقاً لبعدها (البراعة التنظيمية)، حيث بلغت قيمة "كا^٢" (١,٧٨٣)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).
- مما يدلنا على التقارب في الآراء طبقاً لمتغير المستوى الإداري ويرجع ذلك إلى تقارب إدراك العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا – إدارة وسطى – إدارة تنفيذية) لمفهوم البراعة التنظيمية.

٣- اختبار الفرض الرئيسي الثالث للدراسة: والذي ينص على أنه:

لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

ولاختبار الفرض الرئيسي الثالث للدراسة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على البراعة التنظيمية.

جدول رقم (١٢) اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على البراعة التنظيمية

النموذج	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف		معامل الارتباط	معامل التحديد
				قيمة (F)	المعنوية		
الانحدار	٣	٤٧,١٤٥	٤٧,١٤٥	٢٨٦,٧٥١	.٠٠٠	.٧٦٣	.٥٢٨
البواقي	١١٧	٤٨,٩٩٥	.١٦٤				
الكل	١٢٠	٩٦,١٤٠					

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١٢) ما يلي:

وجود ارتباط ذات دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والبراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٨٦,٧٥١) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي قيمة أقل من (٠,٠٥)، وأن هناك علاقة إيجابية طردية قوية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (٠,٧٦٣). كما أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر البراعة التنظيمية بنسبة (٥٢٪) حيث إن معامل التحديد (R Square) بلغ قيمة (٠,٥٢)، مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على البراعة التنظيمية.

القرار

مما سبق عرضه اتضح عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث للدراسة القائل: "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية". وبالتالي رفضه وقبول الفرض البديل (H₁) الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية".

١- اختبار الفرض الفرعي الأول: والذي ينص على أنه:

لا يوجد تأثير معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستغلالية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

ولاختبار الفرض الفرعي الأول قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستغلالية.

جدول رقم (١٣) اختبار أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستغلالية

النموذج	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف		معامل الارتباط	معامل التحديد
				قيمة (F)	المعنوية		
الانحدار	٣	٩٥,٤٢٢	٩٥,٤٢٢	٣١٢,٨٥٣	.٠٠٠	.٧٩٣	.٥٦٨
اليواقي	١١٧	٤٦,١٤٤	.٠٥٣				
الكلية	١٢٠	١٤١,٥٦٦					

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١٣) ما يلي:

وجود ارتباط ذات دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الاستغلالية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣١٢,٨٥٣) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي قيمة أقل من (٠,٠٥). وأن هناك علاقة إيجابية طردية قوية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (القدرات الاستغلالية) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (٠,٧٩). كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر القدرات الاستغلالية بنسبة (٥٦). حيث إن معامل التحديد (R Square) بلغ قيمة (٥٦). مما يؤكد أن هناك اتفاق بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستغلالية.

القرار

ومما سبق عرضه اتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة القائلة: "لا يوجد تأثير معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستغلالية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية"، وبالتالي رفضه وقبول الفرض البديل القائلة "يوجد تأثير معنوية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستغلالية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية".

٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني: والذي ينص على أنه:

لا يوجد تأثير معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستكشافية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. ولاختبار الفرض الفرعي الثاني قام الباحث باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لأثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستكشافية.

جدول رقم (١٤) اختبار أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستكشافية

النموذج	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف		معامل الارتباط	معامل التحديد
				قيمة (F)	المعنوية		
الانحدار	٣	٨٧,٤٥٢	٨٧,٤٥٢	٢٣٤,٤	.٠٠٠	.٧١٣	.٥١٨
اليواقي	١١٧	٤٦,٣٢٤	.٠٤١				
الكلية	١٢٠	١٣٣,٧٧٦					

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١٤) ما يلي:

وجود ارتباط ذات دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الاستكشافية , حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٣٤,٤٤٣) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى قيمة أقل من (٠,٠٥), وأن هناك علاقة إيجابية طردية قوية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (القدرات الاستكشافية) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (٠,٧١). كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء يفسر القدرات الاستكشافية بنسبة (٠,٥١). حيث إن معامل التحديد (R Square) بلغ قيمة (٠,٥١), مما يؤكد أن هناك اتفاق بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستكشافية.

القرار

ومما سبق عرضه اتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة القائل: "لا يوجد تأثير معنوية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستكشافية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية", وبالتالي رفضه وقبول الفرض البديل القائل "يوجد تأثير معنوية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الاستكشافية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية".

عاشراً:- نتائج الدراسة:

أ- نتائج اختبار فروض الدراسة:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار فروض الدراسة

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار فروض الدراسة

النتيجة	اختبار مدى صحة الفروض	الفروض
قبول	لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.	لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
رفض	لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.	لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
رفض	توجد علاقة ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.	لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

المصدر: من إعداد الباحث

ب- النتائج العامة للدراسة:

- ١- هناك تقارب في إدراك العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية طبقاً للعوامل الديموجرافية (النوع، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولا يوجد اختلافات بينهم في ذلك.
- ٢- هناك تقارب في إدراك العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية طبقاً للعوامل الديموجرافية (النوع، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) لمفهوم أبعاد البراعة التنظيمية ولا يوجد اختلافات بينهم في ذلك.
- ٣- هناك علاقة ايجابية طردية قوية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (٠,٣٦٦٪). كما أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بتفسير البراعة التنظيمية بنسبة (٠,٥٢٨٪)، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على البراعة التنظيمية.
- ٤- هناك علاقة ايجابية طردية قوية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (القدرات الاستغلالية) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (٠,٣٧٩٪). كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر القدرات الاستغلالية بنسبة (٠,٥٦٨٪).
- ٥- هناك علاقة ايجابية طردية قوية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (القدرات الاستكشافية) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (٠,٣٧١٪). كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر القدرات الاستكشافية بنسبة (٠,٥١) حيث إن معامل التحديد بلغ قيمة (٠,٥١٨٪).

حادي عشر:- مدى تحقيق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق أهداف الدراسة

جدول رقم (١٦) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

النتيجة	مجال تحقيقه	مضمون الهدف	رقم الهدف
تم تحقيقه	<ul style="list-style-type: none"> ■ الدراسة الاستطلاعية. ■ التحليل الوصفي لأراء عينة الدراسة. ■ نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول. 	تحديد الاختلافات بين آراء العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.	الهدف الأول
تم تحقيقه	<ul style="list-style-type: none"> ■ الدراسة الاستطلاعية. ■ التحليل الوصفي لأراء عينة الدراسة. ■ من اختبار الفرض الرئيسي الثاني. 	تحديد الاختلافات بين آراء العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية حول أبعاد البراعة التنظيمية.	الهدف الثاني

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الثالث	تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.	نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث. من اختبار الفرضين الفرعيين من الفرض الرئيسي الثالث.	تم تحقيقه
الهدف الرابع	اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية، القدرات الاستكشافية) بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.	نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث. من اختبار الفرضين الفرعيين من الفرض الرئيسي الثالث.	تم تحقيقه
الهدف الخامس	تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات وآليات تطبيقها والتي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية من منظور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الأمر الذي قد يسهم في زيادة مستوى الأداء التنظيمي للهيئة الاتحادية الحكومية للموارد البشرية.	تم توضيحها في: توصيات الدراسة وآليات تنفيذها.	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحث.

ثاني عشر: توصيات الدراسة

فيما يلي مجموعة من التوصيات المقترحة من الباحث متضمنة الجهة المعنية بتنفيذ التوصية وذلك لضمان الاستفادة من هذه التوصيات كما يوضحها الجدول التالي

جدول رقم (١٧) توصيات الدراسة

التوصية	آلية تنفيذها	من المسؤول	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني	التكلفة التقديرية
توصيات خاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء					
استقطاب أفضل المواهب والكوادر البشرية والاحتفاظ بها.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توافر نظام فعال للاختيار. ▪ تعيين مديرين لإدارة المواهب بالهيئة. 	الإدارة العليا مديري الموارد البشرية	موارد مادية موارد بشرية	٦-٣ شهور	٢٥٠ ألف درهم

التوصية	آلية تنفيذها	من المسنول	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني	التكلفة التقديرية
	<ul style="list-style-type: none"> تكريم المتميزين في العمل وإلقاء الضوء على إنجازاتهم. 	مديري الإدارات الأخرى			
تنمية وتحديث معرفة ومهارات وقدرات العاملين.	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع العاملين على الإلتحاق بالبرامج التعليمية ذات التأثير الإيجابي على أداؤهم في مجال أعمالهم. ومن خلال المنح الدراسية ومكافأاتهم بعد اجتيازها. تصميم برامج تدريبية خاصة بتنمية المهارات والكفاءات والجدارات. 	الإدارة العليا مديري الموارد البشرية مديري الإدارات الأخرى	موارد مادية موارد بشرية	مستمرة	٠,٥ - ١ مليون درهم
اتباع الطرق الحديثة في تقييم الأداء وبما يتناسب مع أداء الوظائف.	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن أفضل الطرق الحديثة في تقييم الأداء. الموضوعية في تقييم الأداء. اعتماد المكافآت والترقيات على نتائج تقييم الأداء. 	إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية	مستمرة	---
توفير تغذية عكسية عن مستويات أداء القادة.	<ul style="list-style-type: none"> تحديد نقاط القوة والضعف والعقبات واقتراح الوسائل العلمية الكفيلة لعلاج أوجه الضعف وتعزيز أوجه القوة. 	إدارة الموارد البشرية	موارد مادية موارد بشرية	مستمرة	---
ضرورة توفير بيئة التنظيمي لتعلم على تبادل	<ul style="list-style-type: none"> من خلال نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعالة المتاحة للعاملين إلى برامج تنفيذية 	الإدارة العليا مديري الموارد البشرية	موارد مادية موارد بشرية	مستمرة	---

التوصية	آلية تنفيذها	من المسئول	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني	التكلفة التقديرية
المعرفة فيما بين العاملين وتوثيق المعرفة الضمنية لتصبح صريحة.	<ul style="list-style-type: none"> ■ وأنظمة وإجراءات ذات كفاءة. ■ من خلال إقامة ورش عمل وندوات ولقاءات عملية وعلمية واجتماعية أسبوعية وشهرية ممنهجة بغرض تبادل المعرفة والخبرات والمهارات. 	مديري الإدارات الأخرى			
ضرورة زيادة الأجر النقدي خصوصاً في ظل معدلات التضخم العالية.	<ul style="list-style-type: none"> ■ مراعاة أن يغطي الراتب الشهري النفقات والاحتياجات. ■ ضرورة وجود عدالة فيما يحصل عليه الموظف مقابل ما يقدمه من أعمال. 	مجلس إدارة الشركة	موارد مادية	مستمرة	مليار جنية
ضرورة زيادة المكافأة لتناسب مع طبيعة العمل.	<ul style="list-style-type: none"> ■ تناسب المكافأة مع حجم العمل. ■ وضع معايير لحساب المكافآت بحيث تتسم بالوضوح. 	مجلس إدارة الشركة	موارد مادية	مستمرة	٤-٥ مليار جنية
تعميق المشاركة بين الموظفين التنفيذيين والإدارة العليا في صنع القرار.	<ul style="list-style-type: none"> ■ التشاور مع الموظفين عن أحوال العمل. ■ إشعار الموظف بأن له قدر من الحرية في أدائه مهام عمله. ■ اشراك الموظفين في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها. ■ وضع لوائح وقواعد العمل بالشركة أو الاقتراح بشأنها. 	الإدارة العليا	موارد بشرية	مستمرة	---
ضرورة العناية برفاهية العاملين لتحسين الروح المعنوية والحالة	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحسين مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية، والعدالة في تصميم وتوزيع المهام 	قيادات الإدارة العليا	موارد مادية موارد بشرية	مستمرة	---

التوصية	آلية تنفيذها	من المسئول	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني	التكلفة التقديرية
المزاجية للعاملين بالهيئة.	والواجبات بين الموظفين، ووضع معايير تتصف بالنزاهة والشفافية للترقي في الوظائف المختلفة.				
توصيات خاصة بالبراعة التنظيمية					
تنمية البراعة التنظيمية على مستوى الأفراد.	<ul style="list-style-type: none"> ■ من خلال مبادرة الأفراد وانتهازهم الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية. 	الإدارة العليا مديري الموارد البشرية مديري الإدارات الأخرى	موارد مادية موارد بشرية	مستمرة	---
	<ul style="list-style-type: none"> ■ من خلال تشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. ■ من خلال إظهار قدرة الأفراد على التواءم والتكيف، لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة. 				

التوصية	آلية تنفيذها	من المسئول	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني	التكلفة التقديرية
تنمية البراعة التنظيمية على مستوى المنظمة.	<ul style="list-style-type: none"> ■ من خلال تنمية القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث، والاستكشاف. وهذا ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية. ■ من خلال القدرة على استغلال الإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية. فهي تهدف إلى تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الحالية. 	الإدارة العليا مديري الموارد البشرية مديري البحوث والتطوير مديري الإدارات الأخرى	موارد مادية موارد بشرية	مستمرة	---
	<ul style="list-style-type: none"> ■ من خلال القدرة على إعادة توجيه الأصول والهيكل التنظيمية ونشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات. 				

التوصية	آلية تنفيذها	من المسنول	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني	التكلفة التقديرية
الاهتمام بتحقيق البراعة التنظيمية وأن تصبح جزء من رؤية الهيئة ورسالتها وأهدافها.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توافر الاستعداد لدى الإدارة العليا، حيث توضح أهمية كل من الاستكشاف والاستغلال. ▪ تطوير الرؤية والقيم المشتركة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال. ▪ امتلاك فريق عمل لدية القدرة على القيام بأنشطة الاستكشاف والاستغلال. ▪ مواءمة البنية التنظيمية مع وحدات الاستكشاف والاستغلال. ▪ قدرة فريق الإدارة على تحمل الصرعات الناشئة والحد من التوترات. 	الإدارة العليا مديري الموارد البشرية مديري البحوث والتطوير مديري الإدارات الأخرى	موارد مادية موارد بشرية	مستمرة	---
التركيز على تنفيذ الابتكارات.	من خلال التركيز على خلق الهياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتكون قادرة على تنفيذ التغيير. لأن الخروج بأفكار للتغيير ليس كافياً.	قيادات الإدارة العليا	موارد مادية موارد بشرية	مستمرة	---
اتباع سياسة السماح بالأخطاء.	من خلال تطوير الثقافة التنظيمية للهيئة حتى يشعر الموظفون بأنهم قد يسمح لهم بارتكاب الأخطاء للتعلم منها.	قيادات الإدارة العليا	موارد مادية موارد بشرية	مستمرة	---

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالث عشر:- مقترحات لأبحاث مستقبلية:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج وتوصيات البحث يرى الباحث إمكانية إستكمال البحث في بعض الموضوعات التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل كالاتي:
- ١- تطبيق نفس موضوع الدراسة وبنفس أبعادها وعلى نفس جهة التطبيق ولكن بعد إنتهاء أزمة وباء كورونا للحصول على نتائج مختلفة.
 - ٢- تطبيق نفس موضوع الدراسة وبنفس أبعادها على جهة تطبيق أخرى وخاصة في المجال التجاري أو الصناعي ولكن بعد إنتهاء أزمة وباء كورونا للحصول على نتائج مختلفة.
 - ٣- عمل نفس الموضوع ولكن بأبعاد مختلفة.
 - ٤- أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التميز المؤسسي.
 - ٥- دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق البراعة التنظيمية.

قائمة المراجع:

أولاً:- المراجع العربية:

- أبو بكر حداد أبو بكر (٢٠٢٠)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- إحسان الإبراهيمي (٢٠١٩)، "إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي"، *مجلة كلية الآداب*، جامعة الكوفة، المجلد ١١، العدد ٣٩.
- أحمد بلالي (٢٠١٨)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزو التنافسية"، *مجلة رؤى اقتصادية*، المجلد ٨، العدد ٢.
- بسنت الزيايدي (٢٠١٦)، إطار مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد ٤.
- جمانة رمان و عبد الرحمن الصديقي (٢٠١٩)، "أثر تبني ممارسات إدارة الموارد الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف"، *مجلة دراسات اقتصادية*، العدد ٣٨.
- حميدة النجار (٢٠١٥)، "تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية"، *مجلة كلية التجارة*، جامعة عين شمس، العدد ٤.
- سعاد الحوال (٢٠١٨)، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كمدخل وسيط في العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عبد المطلب ببيصار (٢٠١٧)، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بوضياف المسيلة،
- عمار إسماعيل و محمد البردان (٢٠١٨)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، العدد الأول والثاني.
- عمر توفيق طه (٢٠١٦)، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
- محمد السكارنة (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- محمد عرنوس (٢٠١٩)، "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- مناف أحمد (٢٠١٩)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة، *مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ١١، العدد ٢٦.

ثانياً:- المراجع الأجنبية

- Baškarada, Saša., Watson, Jamie and Cromarty, Jason (2016), "Leadership and organizational ambidexterity", *Journal of Management Development*, No. 6, Vol. 35.
- Bodwell, W (2011), A theoretical model of organizational Ambidexterity in Hospitals , *Ph.D*, University Fort Collins , Colorado State.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R (2012), "Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance", *Strategic Management Journal* , 33(6).
- Cantarello, S., Martini, A., & Nosella, A (2012), "A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process" , *Creativity and Innovation Management* , 21(1).
- Chang, Yi-Ying (2016), "High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity", *Journal of Organizational Change Management*, No. 3, Vol. 29.
- Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman (2011), "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, Vol. 53, No.4.
- Cherif, Fatma (2020), The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector, International Journal of Sociology and Social Policy, Emerald Publishing Limited.
- Ci-Rong Li, (2013),"How top management team diversity fosters organizational ambidexterity", *Journal of Organizational Change Management*, No. 5, Vol. 26.
- Cricelli., Grimaldi and Rogo (2013), "A theoretical Framework for Assessing Management and Indexing Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, No.4, Vol, 14.
- Freij, A and Olsson, J (2014), How Does Managerial Leadership Influence Organizational Ambidexterity? A Study of the Public Sector, Bachelor, *Thesis*, Kristianstad University.
- Günsel, Ayse., Erkut Altındağ., Selva Kılıç Keçeli, Hakan Kitapçı, Mahmut Hızıroğlu (2018), "Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking", *Kybernetes*, Vol. 47 Issue: 1.

- Jansen , Justin J. P., George G., Van den Bosch , Frans A. J., & Volberda, Henk W (2008), "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership", *Journal of Management Studies* , 45 (5).
- Jon Ingham, Strategic Human Capital Management-Creating Value Through People (2007), (Oxford: Elsevier).
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y (2013), "Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis" , *The Academy of Management Perspectives*, 27(4).
- Li, L., Zhang W., & Mao J (2013) , The Business Value of CRM Technology: From the Perspective of Organizational Ambidexterity , Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, August.
- Mengling Yan., Yan Yu and Xiaoying Dong (2016),"Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity", *Information Technology & People*, No. 3, Vol. 29.
- Moon, S. M., & Huh. M. G. (2011), Building Organizational Ambidexterity. *GSTF Business Review* .1(2).114-117.
- Na Fu., Qin Hai Ma and Janine Bosak Patrick Flood , (2016),"Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, No. 2, Vol. 3.
- Nemanich, A ., Vera,D (2009), Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition, *The Leadership Quarterly*. Vol.20.
- Palm, Klas and Lilja, Johan (2017) "Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 9 Issue: 1.
- Papachroni, A., Heracleous, L and Paroutis, S (2014), "Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory Building a Novel Research Agenda", *The Journal of Applied Behavioral Science*,51(1).
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., and Lepak, D. P (2013), "Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal* , 56(5).
- Podgorodnichenko, Nataliya., Akmal, Adeel and Edgar, Fiona (2020), "Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles,

- Employee Relations", *The International Journal*, Emerald Publishing Limited.
- Pooja Popli, H (2014), "A study of green HR practices, its awareness and implementation in industries in Nasik", *global journal of commerce and Management prospective*, 3 (1)., pp. 114-118.
 - Preda, G (2014) , Organizational Ambidexterity and competitive advantage: toward a research model , Management &Marketing, XII.12 (1).
 - Prieto, M. and Santana, P (2012) . "Building Ambidexterity: The Role of Human Resources Practices in the Performance of Firms from Spain", *Human Resources Management* , 51(2).
 - Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst G and Michael, Tushman (2009) "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", *Organization Science* , 20(4).
 - Regional Institute of Education (NCERT), Mysore, 2015.
 - Riedl, Bettina C., Hainzlmaier A and Picot A (2013), Social Network Structure's Influence on Organizational Ambidexterity, 46th Hawaii International Conference on System Sciences.
 - Rodriguez, Raul and Hechanova , Regina (2014), "A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams", *J. Technol. Manag. Innov* , 9(3).
 - Schmitt, A., Probst, G., and Tushman, M. L (2010), "Management in Times of Economic Crisis: Insights Into Organizational Ambidexterity" , *Journal of Management*, 13(3).
 - Schreuders, J and Legesse, A (2012), "Organizational ambidexterity: How small technology firms balance innovation and support", *Technology Innovation Management Review*, 2(2).
 - Song, Wenhao., Yu, Hongyan and Xu, Hui (2020), Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation, *European Journal of Innovation Management*, Emerald Publishing Limited.
 - Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., and Wulf, T (2012), "Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance", *Journal of Small Business and Entrepreneurship* , 25(2).
 - Tinoco, Janet (2015), "Double dealing: the influence of diverse business process on Organizational Ambidexterity", *Academy of Strategic Management Journal*, 13 (2).

- Yan, Mengling ., Yan Yu and Xiaoying Dong (2016), "Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity", *Information Technology & People*, No. 3, Vol. 29.
- Zaidi, Mohamad and Othman, Siti (2014), "Organisational Ambidexterity and NPD Performance A Conceptual Framework", *International Review of Management and Business Research* , 3(3).

الملاحق -
أداة الدراسة

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة:

يقوم الباحث بدراسة ميدانية عن:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية

دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

في دولة الإمارات العربية المتحدة

يرجى التعاون في الإجابة على كافة الأسئلة الموجودة في استمارة الاستقصاء علماً بأن

مساهمتم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد الباحث في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة

من هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض

البحث العلمي فقط وبالتالي نرجو منكم الإجابة بدقة وحياد.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،،،

١- إدارة الموارد البشرية الخضراء:

هي كافة الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل ربط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من خلال تبني سياسات وممارسات تشجع المبادرات الخضراء من أجل زيادة وعي الموظفين وإلتزامهم بقضايا البيئة المستدامة التي تعزز الأداء البيئي على سبيل المثال، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، مشاركة الوظائف، وعقد المؤتمرات عن بعد، والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والتدريب عبر الإنترنت، وبناء مساحات مكتبية موفرة للطاقة.

٢- البراعة التنظيمية:

هي قدرة المنظمات على إدارة الاحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الاستراتيجية، حيث إن المنظمة تتوافر لها المهارة في إستغلال الكفاءات الموجودة وإستكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد بما يمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل

القسم الأول:- (البيانات الشخصية):

يرجى وضع علامة (√) أمام الفئة التي تعبر عنك مع العلم بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث:

١- النوع	ذكر ()
	أنثى ()

٣- المستوى الإداري	إدارة عليا ()
	إدارة وسطي ()
	إدارة تنفيذية ()

٤- المؤهل الدراسي	متوسط ()
	عالي ()
	دبلوم ()
	ماجستير ()
	دكتوراه ()

٥- سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات ()
	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات ()
	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنوات ()
	١٥ سنة فأكثر ()

القسم الثاني:- (إدارة الموارد البشرية الخضراء):

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمدى إدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (√) عند الرقم الذي يعبر عن رأيك:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
أولاً:- التوظيف الأخضر:					
١- يدرك الموظفون مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء.					

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
					٢- تتضمن الأوصاف الوظيفية بالهيئة مهام وواجبات تعكس وعي الموظفين بالممارسات الخضراء (الصدقية للبيئة).
					٣- تعمل الهيئة على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات الخضراء.
					٤- تركز المقابلات الوظيفية على استكشاف مدى امتلاك المرشحين للوظائف على المستوى الملائم من الوعي البيئي.
					٥- تحرص إدارة الهيئة على اختيار وتعيين المرشحين الذين لديهم وعي بيئي.
ثانياً:- التدريب والتطوير الأخضر:					
					٦- تطور إدارة الهيئة ممارسات الموارد البشرية الأخضراء للعاملين.
					٧- تركز البرامج التدريبية التفاعلية على تزويد العاملين بالمستوى المطلوب من الوعي البيئي.
					٨- تهتم البرامج التدريبية التطبيقية للهيئة علي اكساب العاملين المهارات المتعلقة بالجوانب الخضراء.
					٩- تُحث البرامج التدريبية التحويلية العاملين في الهيئة على تطوير السلوكيات المتعلقة بالجوانب الصديقة للبيئة
					١٠- تعمل الهيئة على دمج استراتيجيه التدريب بها مع التطورات التي تنشأ من القيم البيئية.
					١١- عمليات تطوير الكفاءات والقدرات للموظفين في الهيئة مبنية على الأسس البيئية.
ثالثاً:- إدارة وتقييم الأداء الأخضر:					
					١٢- تقوم الهيئة بقياس الأداء الاخضر وتجده ضرورية ملحة في العمل.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
					١٣- لدى إدارة الموارد البشرية في الهيئة مؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الأداء.
					١٤- يقوم المدراء في الهيئة بوضع الأهداف والغايات الخضراء.
					١٥- يأخذ المدراء تحقيق النتائج الخضراء المدروسة في التقييم بعين الاعتبار.
					١٦- تلتزم الهيئة بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من أجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة.
					١٧- يقوم نظام تقييم الأداء في الهيئة علي الاتصالات الخضراء كجزء من عملية تقييم الأداء الأخضر.
رابعاً:- التعويضات الخضراء:					
					١٨- تُقدم إدارة الهيئة المكافأة المالية وغير المالية للأداء البيئي الجيد المُقدم من قبل الموظفين.
					١٩- هناك مكافأة خاصة تمنحها إدارة الهيئة بغرض تشجيع الموظفين على إكتساب المهارات الخضراء.
					٢٠- توفر إدارة الهيئة الحوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة.
					٢١- تتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل الموظفين.
خامساً:- الاستدامة الخضراء:					
					٢٢- تطلب إدارة الهيئة من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج من العمل.
					٢٣- تعمل إدارة الهيئة على الصيانة الدورية الجيدة لشبكة الكهرباء وصيانة المباني والأجهزة.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
					٢٤- تعمل إدارة الموارد البشرية بالهيئة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي.
					٢٥- تعمل إدارة الهيئة على استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل إستهلاك الورق.
					٢٦- تعمل إدارة الهيئة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل إستهلاك الطاقة.
					٢٧- تعمل إدارة الهيئة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة.

القسم الثالث:- (البراعة التنظيمية):

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمدى براعة الموظفين في أدائهم لعملهم، من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (√) عند الرقم الذي يعبر عن رأيك:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
أولاً- القدرات الاستغلالية:					
					٢٨- تلتزم الهيئة بتحسين جودة ومرونة الخدمات الحالية.
					٢٩- تسعى الهيئة إلى تخفيض تكلفة الخدمات الحالية من خلال اتباع الممارسات الخضراء.
					٣٠- تقوم الهيئة بإدخال تعديلات ترتبط بمفاهيم الاستدامة على الخدمات الحالية.
					٣١- تقوم الهيئة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة.
					٣٢- تتفوق الهيئة في تحسين التكنولوجيا المقدمة.
					٣٣- نظم الإدارة في الهيئة متماسكة لدعم الأهداف الخضراء.

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
					٣٤- تقيس إدارة الهيئة رضا الموظفين وتحافظ عليهم.
ثانياً:- القدرات الاستكشافية:					
					٣٥- تقوم الهيئة بتقديم خدمات جديدة قائمة علي ممارسات الإدارة الخضراء.
					٣٦- تدخل الهيئة في مجالات تكنولوجيا جديدة.
					٣٧- تقدم الهيئة خدمات تفوق خدماتها الحالية.
					٣٨- تشجع الهيئة الموظفين على ابتكار خدمات جديدة.
					٣٩- تشجع الهيئة الموظفين على اقتراح أفكار جديدة خلاله تتحدى الأفكار التقليدية.
					٤٠- نظم الإدارة في الهيئة مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات الخضراء.
					٤١- تبحث الهيئة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء.
					٤٢- تقوم الهيئة بتجربة خدمات جديدة.