

الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية
وتأثيرها في تعزيز القدرات التنظيمية
دراسة تحليلية في ديوان وزارة الزراعة/ بغداد

الاستاذ المساعد الدكتور
مكية كريدي بنيان
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية

الاستاذ المساعد الدكتور
محمد حسين علي حسين
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية

تاريخ استلام البحث: 2021/08/26

تاريخ قبول البحوث: 2021/09/24

نشر البحث في العدد الثالث عشر: سبتمبر 2021

رمز التصنيف ديوي / النسخة الالكترونية (Online) 2522-64X/351.007

رمز التصنيف ديوي / النسخة الورقية (Print) 2519-948X/351.007

الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز القدرات التنظيمية دراسة تحليلية في ديوان وزارة الزراعة/ بغداد

الاستاذ المساعد الدكتور

مكية كريدي ببيان

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية

الاستاذ المساعد الدكتور

محمد حسين علي حسين

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد مدى تأثير الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الاداء الاخضر، انظمة التعويض والتحفيز الخضراء، علاقات العمل الخضراء) في تعزيز القدرات التنظيمية كمتغير تابع، وتضمن البحث الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بالمشكلة التي تنطلق من حقيقة وجود التفاعلات الفكرية لمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير، وأعتمد المنهج الوصفي التحليلي في أنجازه، واختيرت عينة قصدية من مجتمع البحث، بلغت (47) فرداً من (المديرين، رؤساء الاقسام، رؤساء الشعب) في ديوان وزارة الزراعة، وتم استعمال الاستبانة كأداة اساسية للحصول على المعلومات اللازمة، وجرى معالجة البيانات على وفق النظام الإحصائي (SPSS) ومحتواه التطبيقي الذي يلائم احتياجات البحث، وتمخضت مجريات وجهود الباحثان عن نتائج متنوعة كان اهمها تأكيد العلاقة والاثر بين متغيرات البحث وان الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية المبحوثة ذات دور واضح في تنمية وتعزيز القدرات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية، القدرات التنظيمية.

Abstract:

The research aims to determine the extent of the impact of green strategic practices for human resources as an independent variable with its dimensions (green employment, green training and development, green performance evaluation, green compensation and incentive systems, green labor relations) in enhancing organizational capabilities as a dependent variable, The research included answering the questions related to the problem that stems from the fact of the intellectual interactions of the study variables, And testing the main and sub-hypotheses with regard to the relationship and influence, and adopted the descriptive-analytical approach in its completion, and an intentional sample was chosen from the research community, represented by (47) individuals from (managers, heads of departments, heads of people) in the office of the Ministry of Agriculture, The questionnaire was used as a basic tool to obtain the necessary information, and the data was processed according to the statistical system (SPSS) and its applied content that suits the needs of the research, The course and efforts of the researchers resulted in various results, the most important of which were: confirming the relationship and impact between the research variables and that the green strategic practices of the human resources investigated have a clear role in developing and strengthening organizational capabilities.

Key words: Green Strategic HR. Practices, Organizational Capabilities

المقدمة

تتزايد اهتمامات المنظمات على اختلاف انواعها وتوجهاتها بالدراسات الاستراتيجية وخصوصاً المستحدثة وتطبيقاتها ومن ذلك الاستراتيجية الخضراء لادارة الموارد البشرية التي تؤكد التفاعل بين التوجه التنظيمي العام للمنظمة وكفاءة استثمار الموارد البشرية بالأسلوب الذي يضمن تحقيق اهداف المنظمة. ولما كان الدور الاستراتيجي فاعلاً فان المخرجات الاولى المتوقعة زيادة القدرات التنظيمية التي تتجه وتساهم في تميز المنظمة وخلق مزايا جديدة للتنافس والظهور بأشكال الفاعلية والكفاءة المطلوبة في تحقيق الموارد.

وانطلق هذا البحث من الاهمية والدور الذي تضطلع به المتغيرات الرئيسة والفرعية الواردة انفاً والتي تشكل حالات تفاعلية اختبرت كمشكلة رئيسة للبحث ، فضلاً عن الادراك الفكري للمديرين في عينة ومجتمع الدراسة ولذلك حددت فرضيات رئيسة وفرعية اقترنت بتحليلات احصائية تبحث او تتوقع حدوث علاقات وتأثير احصائي فعلي بين المتغيرات في سياق الاداء الوظيفي للمنظمة، ولاختبار الفرضيات تم الرجوع الى النظام الاحصائي (SPSS) وما اشتمل من ادوات تحليلية تناسب فرضيات وتوجهات البحث لآراء العينة التي بلغت (47) موظف في درجات وظيفية مختلفة في ديوان وزارة الزراعة/بغداد ، وقد اكدت هذه التحليلات نتائج خلجت افكار الباحثين واكدت منطلقات البحث في وجود علاقة وتأثير احصائي معنوي يؤكد تفاعل متغيرات البحث في موقع الدراسة.

المبحث الاول

منهجية البحث ودراسات سابقة مختارة

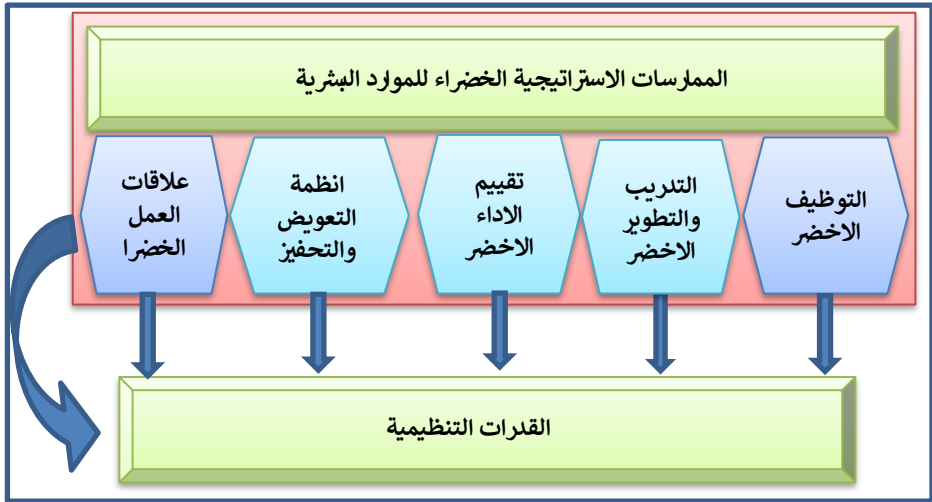
اولاً- منهجية البحث:

- 1- مشكلة البحث: أنطلق البحث من مشكلة تمثلت في الضعف الواضح للممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية، وقلة إدراك العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وتنشئة القدرات التنظيمية في عموم المنظمة وأجزائها المبحوثة، ومدى انعكاس وتأثير هذه الممارسات مجتمعة ومنفردة في تعزيز القدرات التنظيمية واستدامتها. ومن هذه المحددات تبلورت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:
 - أ. هل أن مجتمع وعينة البحث يدرك جيداً الممارسات الاستراتيجية الخضراء ومتغيراتها الداخلية من جهة والقدرات التنظيمية من جهة أخرى.
 - ب. ما واقع تبني الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
 - ج. هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجية الخضراء وممارسات الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

2- أهمية البحث: تبرز أهمية البحث في بيان روابط العلاقة بين متغيري البحث ووقوعها التنفيذي تنظيمي وإدارة في الوزارة المبحوثة وإمكانية الاستفادة من تلك العلاقة بين ممارسات استراتيجية هادفة وتوجيهها لتنمية الموارد العاملة في المنظمة، فضلاً عن استقطاب الأفراد الكفؤين للعمل في المنظمة وتطوير الأداء البشري والمحافظة عليه وضمان ولاءه لها، وزيادة وعي العاملين عموماً بالشكل الذي ينعكس إيجابياً في بلورة الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وصولاً لفاعلية وكفاءة أداء يحقق أهداف الوزارة وتقسيماتها الوظيفية.

3- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى التعرف وتحديد مستوى تطبيق الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وإبعادها في المنظمة المبحوثة، وتشخيص مستوى تأثير تلك الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية بأبعادها وإسهامها في تعزيز القدرات التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وتوجيه عناية المنظمة والباحثين إلى دراسة المؤثرات الإدارية الاستراتيجية في الأداء المنظمي وبيان المتغيرات الأكثر وقعا في توجيه الموارد عموماً والبشرية خاصة لما يحقق أهداف، ورسالة، ورؤية المنظمة، والعاملين.

4- المخطط الفرضي للبحث: يبين مخطط البحث تأثير أفتراضي لمتغير البحث المستقل (الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية) بأبعادها في المتغير التابع (القدرات التنظيمية)، تمهيداً لتحديد فرضيات البحث واختبار مدى وجود التأثير فيما بين المتغيرات المبحوثة وكما في الشكل (1) أدناه.



المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى بعض الادبيات ذات الصلة بالموضوع.

شكل (1) انموذج البحث الفرضي

5- فرضيات البحث: يخوض البحث مساراته في حدود الفرضيات الرئيسة والفرعية الآتية:
الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-1 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر والقدرات التنظيمية.
- 1-2 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والقدرات التنظيمية.
- 1-3 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر والقدرات التنظيمية.
- 1-4 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر والقدرات التنظيمية.
- 1-5 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل الأخضر والقدرات التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية في تعزيز القدرات التنظيمية: وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 2-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الأخضر في تعزيز القدرات التنظيمية.
- 2-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير الأخضر في تعزيز القدرات التنظيمية.
- 2-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء الأخضر في تعزيز القدرات التنظيمية.
- 2-4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنظمة التعويض والتحفيز الخضراء في تعزيز القدرات التنظيمية.
- 2-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعلاقات العمل الخضراء في تعزيز القدرات التنظيمية.

6- حدود البحث:

- أ. الحدود الزمانية: استمر البحث الحالي لمدة سنة من 2020/6/31 ولغاية 2021/6/31.
- ب. الحدود المكانية: ديوان وزارة الزراعة والمديريات المتواجدة ضمن موقع الوزارة.

7- مجتمع وعينة البحث:

- أ. مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث جميع (المديرون، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب) العاملين في وزارة الزراعة ومديرياتها التابعة لها إدارياً.
- ب. عينة البحث: يعرض الجدول (1) أدناه الخصائص الديموغرافية لعينة البحث ومواقع أعمالهم الوظيفية في موقع البحث (ديوان وزارة الزراعة).

جدول (1) خصائص عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الفئة	الخصائص
60	28	الذكور	النوع الاجتماعي
40	19	الاناث	
100	47	المجموع	
17	8	30 سنة الى 39	العمر
38	18	40 سنة الى 49	
45	21	50 سنة فأكثر	
100	47	المجموع	
23	11	دبلوم	التحصيل الدراسي
56	26	بكالوريوس	
11	5	دبلوم عالي	
6	3	ماجستير	
4	2	دكتوراه	
100	47	المجموع	
15	7	11-15 سنة	عدد سنوات الخدمة
42	20	16-20 سنة	
13	6	21-25 سنة	
30	14	26 سنة فأكثر	
100	47	المجموع	
11	5	معاون مدير عام	المنصب الوظيفي
34	16	مدير قسم	
49	23	رئيس شعبة	
6	3	خبير	
100	47	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الاستبانة. n = 47

8- اختبار صدق وثبات الاستبانة

أ. الصدق الظاهري: جرى عرض الاستبانة في صورتها الاولى على عدد من الاساتذة المحكمين والمتخصصين في مجال الادارة والاحصاء، وقد حققت نسبة اتفاق عالية بلغت (80%)، وعليه اجريت التعديلات بعد الاخذ بملاحظات غالبية المحكمين.

ب. اختبار ثبات المقياس: ويقصد به أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وتراوح قيمة معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفع وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض، وقد تم حساب معامل الثبات

الذي يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار (الفاكرونباخ) أذ تستخدم وفق هذه الطريقة جميع استبانات البحث ولمجمل فقرات الاستبانة والبالغ عددها (35) فقرة، وبلغت قيمة معامل ثبات الفا كرونباخ لكل الاستبانة (0.939)، وهذا يبرهن شرط الثبات لكل فقرات الاستبانة، اما قيمة معامل الثبات لفقرات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بلغت (0.921)، في حين سجل معامل الثبات لفقرات القدرات التنظيمية (0.871)، وكما موضح في جدول (2) الآتي:

جدول (2) اختبارات صدق وثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل الفا كرونباخ	التفسير
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء	0.921	فقرات المتغير المستقل تنحطى شرط الثبات بنجاح
القدرات التنظيمية	0.871	فقرات المتغير المعتمد تنحطى شرط الثبات بنجاح
أجمالي فقرات الاستبانة	0.939	مجمل فقرات الاستبانة تنحطى شرط اختبار الثبات

المبحث الثاني

المرتكزات الفكرية للبحث

أولاً: الممارسات الخضراء للمواد البشرية:

1- الاستراتيجية الخضراء: يضيف التطور البيئي وتفاعلات هذه البيئة وتأثيرها على منظمات الاعمال مفاهيم جديدة تتأكد الحاجة اليها مع زيادة متطلبات السوق ورغبات اصحاب المصلحة من الاداء التنظيمي، ولعل اكثر الاتجاهات الحديثة في تفرعات التخصص الاداري مفاهيم الاداء الاخضر الذي يتفرع الى تخصصات الادارة ومنها الاستراتيجية لتظهر الاستراتيجية الخضراء واحدة من مخرجات هذا التفاعل البيئي واطارة الى توجهات جديدة للفكر الاداري والاستراتيجي تكون اكثر انسجاماً مع اهداف ورسالة ورؤية المنظمة واداة في تحقيقها في ذات الوقت، وتزايد الحاجة الى الاستراتيجية الخضراء في ذات الوقت الذي تزايد فيه الابحاث العلمية لاختبار تفاعلاتها مع متغيرات أخرى تنسجم لتحقيق تلك الاهداف.

2- مفهوم واهمية الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية: ان اضافة مصطلح (الخضراء) او (الاخضر) الى مفهوم اداري يشير الى تركيز تطبيقات هذا المفهوم الاداري باتجاه النقاء وتقليل العوادم والمخلفات الى اقل حد ممكن وذلك انسجاماً مع متطلبات البيئة وتوجهات الحضارة المعاصرة التي يكون للإدارة دور بارز فيها، ويشير (Olson,2008:22) الى الاستراتيجية الخضراء باعتبارها احدي منتجات ومكملات الاعمال ومساهمتها ايجابياً في صناعة واتخاذ القرار، ووصفها (Ambec&Lanoie,2008:6) بالاستراتيجية الابداعية في خلق اساليب جديدة لتحقيق الاهداف واهمها زيادة الارباح.

ويؤكد (Wu&Wu,2014:456) ضرورة اقتران الاداء الاستراتيجي لمتطلبات البيئة وتأهيل المحتوى الاستراتيجي لتلك المتطلبات الخضراء. وفي حدود استراتيجية الاعمال للموارد البشرية تؤكد الاستراتيجية الخضراء حضورها في استثمار الموارد البشرية للمنظمة بكفاءة وفاعلية تلائم اهدافها من جهة وقدرات العاملين من جهة اخرى. فقد اشار (Renwick, et at.,2013:2) بانها تلك الممارسات المعززة لرأس المال البشري للمنظمة عن طريق زيادة القدرات البشرية التي تترجم الى نتائج الاداء مثل زيادة الانتاجية.

وعرف (Nawangarsi&Sutawidaya,2018:463) الممارسات الخضراء للموارد البشرية بانها "برامج وعمليات وتقنيات والتي تؤدي حقيقة في المنظمة لتخفيض التأثيرات البيئية السلبية او تحسن الاداء البيئي للمنظمة ووصفها Esen & Ozsozgun (Caliskan,2019:59)" على انها تشجيع الاستعمال المستدام لموارد الاعمال وتعزيز قضية حماية البيئة بالاعتماد على السلوكيات البيئية المعززة للعاملين واستعدادهم للمشاركة في منظمة مسؤولة بيئياً لتستفيد المنظمات من تبني البيئة أنشطة الادارة. ويحدد (الزبيدي، 2016: 60-61) و(مهدي، 2018: 37-41) أهمية الممارسات الخضراء للموارد البشرية لتكمن في الآتي:

- أ. تحسين عملية جذب أفضل العاملين نظراً لزيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء.
- ب. تثقيف وتدريب وتحفيز العاملين للقيام بأنشطتهم بطريقة مسؤولة بيئياً.
- ج. بناء ميزة تنافسية وتحسين صورة المنظمة لدى المجتمع.
- د. بناء قوى عاملة خضراء مهمتها المحافظة على الموارد الطبيعية واستدامة البيئة من خلال الاستعمال المستدام للموارد داخل المنظمة.
- هـ. تحسين اداء ومعدلات الاحتفاظ بالعاملين من خلال تحديد مجموعة من السلوكيات الايجابية التي يجب ان يلتزم بها العاملون.
- و. اتخاذ القرارات المراعية للبيئة وبالتالي توفير منتجات وعمليات صديقة للبيئة.

2- معوقات تطبيق الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية:

أشار (Jain,2016:171) أن امكانية تطبيق الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية محاط بمجموعة من المعوقات تتجلى بالآتي:

- أ. الإدارة البيئية الداخلية: هي القضايا البشرية والتنظيمية مثل: نقص المعرفة والمهارات، قلة دعم الادارة العليا، ضعف الوعي والثقافة الخضراء.
- ب. الشراء الاخضر: وتتمثل بأسباب عدم مشاركة سلسلة التجهيز في المبادرات البيئية ومنها ضعف إدراك مديري سلسلة التجهيز للفوائد الاقتصادية للمبادرات البيئية، فضلاً عن الحاجة الى تحسينات في الاداء البيئي لغرض زيادة التفاعل فيما بين المشتريات والوظائف البيئية والوظائف الاخرى.
- ج. التعامل مع الزبائن: وتنحصر في (توعية الزبائن، دعم الزبائن، الشراكة مع الزبائن).
- د. التصميم الايكولوجي: ويقصد به علاقة الكائنات الحية فيما بينها وعلاقتها مع بيئتها، وهذا ينطبق على السلوك البشري في التعامل مع بعضهم من جهة ومع البيئة من جهة اخرى ومنها (وجود فجوة فيما بين مبدي ومنفذي مشاريع التصميم الايكولوجي،

التعقيد التنظيمي، ضعف تعاون الإدارات، قلة الاهداف البيئية في المشروعات، فضلاً عن الخدمات اللوجستية).

3- ابعاد الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية:

رجوعاً الى دراسة (Mashala,201) و(Shah,2019) في تحديد ابعاد الممارسات الاستراتيجية الخضراء تم تحديدها بالآتي:

أ. **التوظيف الاخضر (استقطاب، اختيار، تعيين):** وفقاً ل (حسن،2010: 9) فالتوظيف هو النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الافضل من بينهم لشغل وظيفة معينة وتعيينه بما يتناسب مع قدراته وامكانياته. وأشار (Dilchert & Ones,2011: 447) الى ان عملية التوظيف الاخضر تتكون من (استعمال طرق صديقة للبيئة للتوظيف كأدوات الانترنت، واستعمال الورق المحدود اثناء عملية الاستقطاب والاختيار). فضلاً عن قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار واتباع أنشطة اساسية صديقة للبيئة كإعادة التدوير، والطباعة الاقل او على الوجهين، والحفاظ على الطاقة ونبغي ادراج العوامل الشخصية للفرد عند اجراء التوظيف الاخضر.

ب. **التدريب والتطوير الاخضر:** يعني تزويد العاملين بالمهارات الاساسية لرفع مستوى محو الامية البيئية، ويمكن تحقيق التحسين المستمر من خلال التدريب المستمر، أذ تبرز الحاجة الى التدريب البيئي لتحفيز العاملين للمشاركة في المبادرات الصديقة للبيئة والتي تؤدي الى اكتشاف أحدث المعارف المحفزة للعاملين لأداء أفضل لمواجهة التحديات في مكان العمل (مهدي، 2018: 49).

ج. **تقييم الاداء الاخضر:** ان معايير قياس الاداء الاخضر للعاملين يجب ان يتماشى مع المعايير التنظيمية للأداء البيئي الذي يتم تحديده من قبل المنظمة وفقاً لمنهاج تقييم الاداء الأخضر (Nawangarsi & Sutawidaya,2018:465) ويمكن للمنظمة ان تحقق هدفها الاخضر من خلال اسهام جميع العاملين في انواع مختلفة من مجالات العمل ودعمها لهم لاتباع ممارسات خضراء لرفاهية مكان العمل فالعاملون المدركون لممارسات الموارد البشرية الخضراء هم أكثر استمالة للمشاركة في صنع القرار بشأن هذه الممارسات والتي تشجع العاملين لتحقيق مستوى عال من الاداء الاخضر (Aktar&Islam, 2019:55).

د. **انظمة التعويض والتحفيز الخضراء:** يعد التعويض الاخضر من العناصر الرئيسية التي تحافظ وتجذب وتحفز العاملين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية، فالمنظمات التي تقدم مكافآت خضراء لأداء عاملها تكون أكثر ميلاً الى اتباع الممارسات الخضراء وقد يرتفع التزام العاملين ببرنامج الادارة الخضراء عندما يقدم له تعويضاً نتيجة لقيامه بالممارسات واكتساب مهارات خضراء جديدة (مهدي، 2018: 52).

هـ. **علاقات العمل الخضراء:** تتلخص في بناء بيئة عمل تشاركية للإدارة العليا، أذ يسمح للعاملين بتقديم الاقتراحات والمشاركة المبكرة في مهامهم وحل المشكلات، هو امر اساسي ووسيلة فاعلة لتعزيز مشاركة العاملين في مبادرات الادارة البيئية، فضلاً عن تحسين الآليات التنظيمية للعلاقات في مكان العمل وسماع صوت العاملين للمساهمة

في تحديد الاهداف البيئية وتكوين موارد بشرية داخل المنظمة ذوي توجهات بيئية (Akhter,2019:55).

ثانياً: القدرات التنظيمية

1- مفهوم القدرات التنظيمية: يعرفها (Takahashi&&Tuan,2009:21) بانها " عبارة عن موجودات وظيفية وفنية وعملية وأنشطة تساعد في تحقيق الميزة التنافسية". بينما اشار (الراوي، 2017: 44) بانها قدرة المنظمة على اداء مجموعة من المهام، باستخدام الموارد التنظيمية المتاحة لغرض تحقيق نتائج نهائية محددة، وتعد القدرات التنظيمية اساسية لقدرة المنظمة على حل مشكلاتها التنظيمية بفاعلية. بينما ذكر (الشملة والعبيدي، 2018:238) بأنها تعني تحديد القدرات الفنية والاقتصادية على البعد التنظيمي وطريقة التعامل مع انواع المشكلات التنظيمية على نحو فعال واكتساب جديد للموارد وتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة والوفاء للمطالب الاجتماعية لمختلف اصحاب المصلحة. وشدّد (Grant&Anajali,2010: 36) على اهمية امتلاك القدرات التنظيمية في المنظمة لأنها تسهم في حال وجودها بتحقيق الفوائد التالية:

- ❖ دعم ممارسات الموارد البشرية.
- ❖ تأمين التكامل الثقافي والتنسيق التنظيمي.
- ❖ تساهم في تحسين الفاعلية التنظيمية.
- ❖ قيادة التغييرات التنظيمية.

2- العوامل المؤثرة في القدرات التنظيمية: تخضع القدرات التنظيمية الى جملة عوامل مؤثرة تختلف في حدة تأثيرها ووقت وطبيعة ذلك التأثير، أذ حدد كل من (حامد والمعاضبيدي، 2018:50) و (الراوي,2017:44) مجموعة من العوامل المؤثرة في القدرات التنظيمية وكما يلي:

أ. المخرجات الرئيسية: تعتمد القدرات التنظيمية على جوهر المخرجات، لذا يتحتم على الادارة الاهتمام بنوعية المدخلات التي تُؤسس لمخرجات العمل المنظم بشكله العام.

ب. نشاء واكتساب موارد جديدة: ان عملية الحصول على الموارد هي لبنة البناء الرئيسة في تنمية القدرات التنظيمية.

ج. الموازنة بين المصالح المكتسبة: تؤثر آليات التوازن بين مصالح المنظمة ومتطلبات المنظمة والمجتمع في القدرات التنظيمية لتحقيق المنفعة لكلا الطرفين.

د. تلبية متطلبات اصحاب المصلحة والمجتمع: يجب ان تكون المنظمة قادرة على الايفاء بمستلزمات ومتطلبات التغيير بالنسبة لأصحاب المصالح والمجتمع ككل.

3- أبعاد القدرات التنظيمية: حدد لهذا البحث ثلاثة أبعاد فرعية لمتغير القدرات التنظيمية ذات تبعا لفاعلية اتخاذ القرار على وفق أنموذج (Ulrich & Samllwood,2004) وهي: أ. التعلم التنظيمي: عرفه (الكبيسي، 2004:90) بالعملية التي تسعى المنظمة فيها الى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع متغيراتها

- الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين لديها ليكونوا أكثر اهتماما في متابعة واكتساب المعرفة لغرض التطوير والتميز.
- ب. **الابداع التنظيمي:** عرفه (Robbins,1993:248) على انه فكرة جديدة يتم تنفيذها لتطوير الانتاج او العملية او الخدمة ويمكن ان يؤكد إثر الابداع في المنظمات من احداث تحسينات تؤدي الى انشاء شيء ذي قيمة (خصاونة، 2011: 33).
- ج. **المرونة التنظيمية:** وتمثل قدرة المنظمة على البقاء والمحافظة على التكيف الايجابي في ظل اي ظروف صعبة كالضغوط والازمات والمخاطر التي تعطل الاجراءات الروتينية وتشكل المرونة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية، وتمكنها من التعامل مع حالة اللا تأكد البيئي (الراوي، 2017: 56).

المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

اولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1- الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية

يظهر الجدول (3) أدناه آراء عينة البحث في الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية ومتغيراتها الفرعية بتحقيق درجة وسط حسابي يقترب من حالة مرتفعة في مستوى الادراك والوعي والبالغ (3,795) لعينة البحث للاستراتيجية الخضراء ومتغيراتها، وبانحراف معياري قدره (0,881) يشير الى نسبة تشتمت مقبولة في طبيعة الدراسات الادارية والاجتماعية ويتأكد ذلك من معامل الاختلاف البالغ (0,232) الذي يشير الى ان طبيعة التوجهات في افكار العينة بنسبة منخفضة مؤكدة بالنسبة المئوية البالغة (76,24%).

وقد اختلفت المتغيرات الفرعية في نسبة ادراكها من قبل العينة فقد احتل متغير التدريب والتطوير الاخضر المرتبة الاولى بوسط حسابي بلغ (3,949) وبانحراف معياري (0,790) وباختلاف قدره (0,200) وقد اكدت ذلك النسبة المئوية التي بلغت (78,98%).

بينما كان لأنظمة التعويض والتحفيز الاخضر المرتبة الادنى في تقدير العينة اذ بلغ الوسط الحسابي له (3,650) وزيادة في الانحراف المعياري الى اعلى مستوى في تحليلات العينة اذ بلغ (1,063) وحققت ذلك معامل الاختلاف لآراء العينة بمقدار (0,291) وبنسبة مئوية هي الاقل في تحليلات المتغيرات اذ بلغت (73%). وتشير هذه النتائج الى دقة توجهات العينة وان اجاباتها تقترب من الحقيقة والمستوى العلمي ودرجة التفاعل مع المتغيرات التي خضعت للدراسة.

جدول (3) التحليل الوصفي للممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الإحصاء المعياري	الوسط الحسابي	لا					نص العبارات	تسلسل العبارات
				أتفق	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
				1	2	3	4	5		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
84.74	0.207	0.816	3.937	1.7	1.7	8.5	48.4	39.7	تقوم الوزارة بتعيين ذوي المهارات والكفاءات الخضراء	العبارة 1
74.57	0.216	0.784	3.628	0	5.8	28.1	53.5	12.6	يتم تعيين من هم على دراية بالمحافظة على البيئة للوظائف الشاغرة	العبارة 2
70.84	0.243	0.877	3.542	1.7	12.9	24.4	51.5	9.5	تضمن الوزارة المعايير البيئية في عملية التوظيف.	العبارة 3
72.88	0.258	0.942	3.644	1.7	11.2	26.1	45.1	15.9	تتبع الوزارة سياسة توظيف تتلاءم مع سياساتها وأهدافها البيئية.	العبارة 4
87.11	0.184	0.804	4.355	1.7	1.7	5.1	43.4	48.2	تمتلك الوزارة برنامج لتوضيح السلوك الأخضر للعاملين الحاليين	العبارة 5
78.03	0.220	0.844	3.821	التوظيف الأخضر (استقطاب، اختيار، تعيين)					X1	
70.50	0.361	1.164	3.525	5.2	13.9	23.4	45.6	12	تحرص الوزارة على تضمين مؤشرات الاداء الأخضر في عملية التقييم.	العبارة 6
81.69	0.177	0.726	4.084	1	2.4	10.9	56.6	29.1	تحدد الوزارة الاهداف والمسؤوليات الخضراء للعاملين.	العبارة 7
77.62	0.185	0.721	3.881	0	3.5	21	58.6	15.9	تقدم الوزارة نتائج التغذية العكسية للعاملين لتحسين الاداء.	العبارة 8
73.22	0.346	1.267	3.661	8.8	14.3	15.3	28.4	34.2	تعتمد الوزارة نتائج تقييم الاداء الأخضر لتحديد نقاط الضعف للعاملين.	العبارة 9
64.40	0.412	1.327	3.220	11.9	23	17.6	22.1	25.3	تصمم الوزارة برنامج تقييم الاداء الأخضر للارتقاء بمستوى الاداء للعاملين في جميع المستويات الادارية.	العبارة 10
73.49	0.283	1.041	3.674	تقييم الاداء الأخضر					X2	
71.86	0.292	1.052	3.593	1.7	19.6	15.9	45.1	17.6	تتبنى الوزارة مبدأ التدريب والتطوير المستمر للجميع.	العبارة 11
80.33	0.163	0.656	4.016	1	3.4	9.2	66.8	19.6	تحدد الوزارة احتياجاتها الفعلية من البرامج التدريبية الخضراء للعاملين.	العبارة 12
80	0.179	0.719	4.000	1	2.4	14.3	58.3	21	توفر الوزارة التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية.	العبارة 13
81.35	0.175	0.715	4.067	0	2.7	15.9	55.2	26.1	تمتلك الوزارة برنامج للتدريب الأخضر يعزز مهارات ومعارف العاملين.	العبارة 14
81.35	0.198	0.806	4.067	0	3.4	18.6	45.8	32.2	تنفذ الوزارة برامج التدريب الأخضر للعاملين في جميع المستويات الادارية.	العبارة 15
78.98	0.200	0.790	3.949	التدريب والتطوير الأخضر					X3	
79.66	0.220	0.880	3.983	1.7	6.1	12.6	53.5	26.1	تعمل الوزارة وفقاً لنظام اجور خاص بالموارد البشرية الخضراء.	العبارة 16
66.10	0.309	1.021	3.305	1.7	26.1	17.6	43.1	9.5	تقدم الوزارة مكافآت مالية لأصحاب الاداء الأخضر المتميزين.	العبارة 17
75.59	0.340	1.287	3.779	3.4	21.3	12.6	21.3	41.4	تقدم الوزارة مكافآت لاكتساب المهارات الخضراء.	العبارة 18
68.13	0.260	1.146	3.406	3.4	22.7	21.3	34.9	17.6	يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة.	العبارة 19
75.59	0.261	0.983	3.779	1.7	14.9	12.3	46.2	25	تعتمد الوزارة معايير الاداء الأخضر في ترقية العاملين.	العبارة 20
73.01	0.291	1.063	3.650	انظمة التعويض والتحفيز الأخضر					X4	
79.32	0.162	0.642	3.966	0	2.7	15.9	65.4	15.9	يشارك العاملين في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الخضراء للوزارة.	العبارة 21
75.25	0.184	0.678	3.762	0	5.1	22	63.4	9.5	يشارك العاملين مع الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمبادرات الخضراء	العبارة 22

76.94	0.191	0.738	3.847	0	6.8	17.3	63.4	12.6	يوجد اهتمام مشترك (الإدارة، العاملين) واصحاب المصلحة المستفيدين من الخدمة.	العبارة 23
77.96	0.169	0.661	3.898	0	4.1	12.9	70.2	12.9	يوجد في الوزارة فرق عمل مسؤولة عن صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات التوجه الاخضر	العبارة 24
78.98	0.158	0.627	3.949	0	2.4	12.9	72.2	12.6	تتابع الوزارة نتائج اداء فرق العمل المتعلقة بالتوجه الاخضر.	العبارة 25
77.69	0.172	0.669	3.884	علاقات العمل الاخضر						X5
76.24	0.232	0.881	3.795	الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية						X

2- القدرات التنظيمية

يعرض الجدول (4) أدناه آراء عينة البحث في القدرات التنظيمية إجمالاً كمتغير رئيسي (تابع) والتي حققت نتائج تقترب من النتائج التي تحققت في المتغير المستقل إذ بلغ مقدار الوسط الحسابي (3,794) بانحراف معياري (0.896) ومعامل اختلاف بمقدار (0,236) وهي نتائج منسجمة في حدود آراء الباحثين تنسجم مع واقع العمل والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية لعينة البحث في موقع الدراسة.

جدول (4) التحليل الوصفي للقدرات التنظيمية

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص العبارات					تسلسل العبارات	
				لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
				1	2	3	4	5		
80.33	0.193	0.776	4.016	0	4.4	17.6	52.8	25.1	تحرص الوزارة على انشاء المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها لاستعمالها بتطوير الخدمة.	العبارة 26
78.64	0.235	0.925	3.932	0	11.2	14.3	43.8	30.8	تشجع الثقافة التنظيمية في الوزارة على اكتساب المعرفة.	العبارة 27
75.93	0.262	0.996	3.796	2.7	9.5	23.4	38.3	26.1	تحرص الوزارة على تطبيق الافكار الجديدة في خدماتها.	العبارة 28
75.59	0.250	0.948	3.779	1	10.2	26.1	38.3	24.4	تحرص الوزارة على تطوير وتنفيذ خدمات جديدة باستمرار.	العبارة 29
78.30	0.159	0.623	3.915	1	2.7	20.6	62.1	13.6	تساعد المرونة في الاستخدام الفعال للموارد المادية في الاداء للوزارة.	العبارة 30
73.55	0.238	0.879	3.678	1	11.2	27.8	43.1	16.9	تمتاز الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية الاداء.	العبارة 31
79.66	0.178	0.754	3.983	1	5.1	13.6	58.3	22	تتسم آليات العمل بسهولة التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.	العبارة 32
75.25	0.199	0.750	3.762	1	5.1	27.1	54.2	12.6	تضع الوزارة اجراءات جديدة لكيفية تسهيل الخدمة.	العبارة 33
73.55	0.304	1.120	3.678	3.4	16.9	13.9	43.1	22.7	للوزارة هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ومستجيب للتغيرات البيئية.	العبارة 34
68.13	0.349	1.190	3.406	6.8	17.6	21.3	36.6	17.6	تقدم الوزارة رؤية مشتركة توجه قدرات وطاقات العاملين بالشكل الصحيح.	العبارة 35
75.89	0.236	0.896	3.794	القدرات التنظيمية						Y

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1- تحليل علاقات الارتباط:

يؤشر جدول (5) أدناه قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية) بنسبة ثقة (95%)، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (5.308194) وهي معنوية كونها أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، بينما كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية (0.697) ليرسخ ذلك وجود ارتباط قوي طردي بين المتغير المستقل المتمثل بالممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وبين المتغير التابع المعبر عن القدرات التنظيمية، كما أظهر جدول (3) قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ليصل عدد فرضيات الارتباط المقبولة ست فرضيات معنوية من بين ست فرضيات، وبذلك تكون النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة 100%.

جدول (5) تحليل فرضيات الارتباط بين الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية

تعليق الباحث	Z - Test	معامل الارتباط البسيط	المتغيرات		الفرضية
	قيمة Z المحتسبة		التابع	المستقل	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	2.452279	0.402	التوظيف الأخضر	1-1	الفرعية
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	3.906892	0.533	تقييم الاداء الأخضر	1-2	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	4.37907	0.585	التدريب والتطوير الأخضر	1-3	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	2.041027	0.278	النظمة التطوير والتحفيز الخضراء	1-4	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	3.145314	0.423	علاقات العمل الأخضر	1-5	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	5.308194	0,697	القدرات التنظيمية	الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية	الرئيسية الأولى
ست فرضيات معنوية من بين ست فرضيات		العدد	الفرضيات المقبولة		
100 %		النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة			
		قيمة Z الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوى (1.96)			

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, v. 18).

2- تحليل التأثير

تم اختبار فرضية البحث المتعلقة بتحليل تأثير المتغير المستقل (الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية) في المتغير التابع (القدرات التنظيمية) باستعمال اختبار (F - TEST)، وكما عبرت عنها الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية في تعزيز القدرات التنظيمية) باستخدام معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y = \alpha + \beta X$$

حيث إن (a) هو مقدار ثابت، وان القدرات التنظيمية (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية (X) كما استُخدمت قيمة (F) المحسوبة ومستوى الدلالة وقيمة معامل التحديد (R^2) لاختبار تأثير متغيرات البحث، ويمكن توضيحها في الجدول (6) أدناه:

جدول (6) تحليل تأثير الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية في القدرات التنظيمية

تعليق الباحث	F - test	معامل التحديد R ² % نسبة التفسير	معامل الانحدار بيتا β	الحد الثابت ألفا α	المتغيرات		الفرضية
	قيمة F المحتسبة				التابع	المستقل	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	6.6575	10.3 %	0.583	2.485	القدرات التنظيمية	التوظيف الاخضر	1-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	20.343	26.3 %	0.532	1.74	القدرات التنظيمية	تقييم الاداء الاخضر	2-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	28.214	33.1 %	0.755	1.725	القدرات التنظيمية	التدريب والتطوير الاخضر	3-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	4.428	7.2 %	0.311	2.945	القدرات التنظيمية	انظمة التطوير والتحفيز الخضراء	4-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	11.740	17.1 %	0.598	2.01	القدرات التنظيمية	علاقات العمل الاخضر	5-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	53.737	48.5 %	0.711	1.445	القدرات التنظيمية	الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية	الرئيسية الثانية
ست فرضيات معنوية من بين ست فرضيات			العدد		الفرضيات المقبولة		
100 %			النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة				
قيمة F الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوى (4.0012)							

اجملاً يُؤشر جدول (6) قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير ابعاد الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية في تعزيز القدرات التنظيمية) بحدود ثقة (95%)، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (53.737) وهي معنوية، بسبب كون قيمة (F) المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (4.0012) عند مستوى معنوية (0.05)، وسجلت قيمة معامل التحديد (48.5 %) لتبين بذلك نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع. وبلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (1.445) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة في الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية تؤدي الى تغير في القدرات التنظيمية بمقدار (1.445).

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- خلصت الجهود البحثية في حدود متغيرات البحث وموقع الدراسة الى استنتاجات عبرت عن آراء الباحثين في زمان ومكان البحث:
- 1- ان استراتيجية الوزارة تشتمل ضمناً على الممارسات الخضراء وان كانت غير بارزة في ادبيات العمل الاداري للوزارة.
 - 2- ان القدرات التنظيمية للعاملين تشير الى امكانيات ومواهب قد تفوق عن المتطلبات الادارية والتنظيمية للوزارة وهو دليل الخبرات المتراكمة فيها.
 - 3- امكانية المزج والتفاعل بين متغيرات البحث وكشفها للعاملين والرأي العام الذي ينظر الى الاداء بأسلوب الرقابة والتقييم وان كلا الممارسات الاستراتيجية والقدرات التنظيمية ذات قدرة على التفاعل وتحقيق نتائج تطمح اليها الوزارة.
 - 4- يشير التفاوت بين آراء عينة البحث الى بعض حالات التنوع في الثقافة الادارية للعاملين وظهور بعض الآراء التي تكشف الحاجة الى المراجعة الدورية لتلك الاستراتيجيات والقدرات.
 - 5- يتأكد اقتران التوجهات البيئية المعاصرة بسيادة المفاهيم الخضراء في حيثيات عمل الاداء الاداري والاستراتيجي للوزارة وتوزيعها على الاعمال والوظائف التي تحقق انجازها بأفضل ما يكون.
 - 6- تسعى الوزارة الى حد ما اشاعة مفاهيم الاداء الاخضر وانه واحدة من مظاهر التطور الاداري الذب تنشده في جميع الوظائف الادارية فيها.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة دمج الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية بأبعادها في خطط التعيين وخطط التدريب والتطوير للأفراد العاملين في الوزارة.
- 2- اعتماد برامج اكايدمية وبرامج تدريبية وتوعوية لنشر مفهوم الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية في المنهاج الاداري لعمل الوزارة.
- 3- استثمار العلاقة الايجابية بين ابعاد الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية بأبعادها في الوزارة باتجاه الخدمات المقدمة وتحسين البيئة التنظيمية وتحقيق رفاهية العاملين والمجتمع.
- 4- قيام الوزارة بوضع نظام حوافز ومكافآت خضراء يتسم بالعدالة قدر الامكان بهدف تشجيع المبادرات الخضراء وعلاقات العمل والسلوك الاخضر.
- 5- زج العاملين في برامج تدريبية متنوعة متخصصة في تنمية القدرات البشرية بما يتلاءم واحتياجات وتخصصات العاملين الادارية والفنية.

المصادر

اولاً: العربية

- 1- حامد، عماد عطو والمعاضدي، معن وعد الله، (2018)، واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الصحية، مجلة تنمية الرافدين، ملحق العدد119، المجلد 37.
- 2- حسن، عبد المحسن احمد حاجي، (2010)، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- 3- خصاونة، عاكف لطفي (2011)، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- الراوي، فاطمة قيس، (2017)، إثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية- دراسة تطبيقية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- 5- الزبيدي، غني دحام (2016)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية- بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (89) لسنة 2016، بغداد.
- 6- الكبسي، عامر (2004)، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، ط1، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الاسكندرية، مصر.
- 7- مهدي، محمد فليح حمزة (2018)، ممارسات الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة - بحث ميداني، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: الاجنبية:

- 8- Akhter, Nazma (2019), **Assessing the Impact of Green Human Resource Management on Environmental Performance in the Context of Bangladeshi Garment Industry**, International Scientific Conference on Sustainability of Global Garment Industry , 4-7 March 2019, AUST, Dhaka, Bangladesh.
- 9- Aktar, Alima and Islam, Yeasdina, (2019), **Green Human Resource Management Practice and employee Engagment: Empirical Evidence from RMG Sector in Bangladesh**, doi.org/10.2139/ssrn.3363860
- 10- Ambec, S., Lanoie, P.,(2008),"Does it pay to be green? A systematic overview". Academy of management perspectives.
- 11- Coullar, Mary, 2010, " **strategic management in action**", 5th ed.,Prentice – Hall, New Jersey, USA.
- 12- Dilchert,S. &Ones , D.S.(2011), **Environmental Sustainability at Work A call to action**, Industrial and Organizational Psychology, 5:4, pp.444-466.
- 13- Esen, E. & Ozsozgun Caliskan, A. (2019), **Green human resource management (ghrm) and environmental sustainability**, Press Academia Procedia (PAP), V.9, P.58-60, Istanbul.

- 14- Grant, Robert & Anajali, Bahkru, (2010), "Creating Organizational Capability in New Businesses: Building Sets of Complementary Capabilities, Journal of Management Sciences, Vol.1, No.2.
- 15- Jain, A. (2016), Green Human Resource Management Concept in Indian Industries, International Journal of Multidisciplinary Allied Research Review and Practices, 3:7, p.p.171-181.
- 16- Mashala, Yusuph Lameck (2018), **Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: A Review and Research Agenda**, International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), Vol. (2), Issue :12, p.p.:60-68.
- 17- Nawangsari, Lenny Christina & Sutawidjaya, Achmad Hidayat (2018), **How the Green Human Resource management (GHRM) process Can be Adopted for the Organization Business?** 1st International Conference on Economic, Business, Entrepreneurship, and finance (ICEBEF 2018), Advance in Economics, Business and Management Research, Volume (65), Atlantis Press, 2019.
- 18- Olson, E., 2008, "**Creating an enterprise-level "green strategy"**", journal of business strategy. Vol.29: p22-30.
- 19- Renwick, D. W., Redman, T. & Maguire, S. (2013), **Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda**, International Journal of Management Reviews, 15:1, pp.1-14.
- 20- Shah, M. (2019), **Green Human Resource Management: development of a valid measurement scale**, Business strategy and the Environment pp.1-15, doi.org/10.1002/bse.2279.
- 21- Takahashi, Yoshi and Tuan, Nham Phong (2009), "**Resources Organizational Capabilities and Performance** "Some Empirical Evidence from Vietnam Supporting Industries, International Review of Business Research Papers, Vol.5, No.4.
- 22- Ulrich, D., & Smallwood, N., (2004) "**Capitalization on capabilities**", Harvard business review, USA.
- 23- Wu, Sh. & Wu, Y., (2014). "**The influence of enterprise green management awareness on green management strategy & organizational performance**". International journal of quality & reliability management. Vol.31.4: p455-476.