

**الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة
الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي - بحث إستطلاعي تحليلي لعينة
من أساتذة كلية الزراعة/ جامعة كربلاء-**

*The Intermediate Role of Knowledgeability in The
Relationship Between Green Human Resource
Management Practices and Innovation Performance*

م.د. صالح مهدي محمد الحسناوي^(١)

Lect. Salih Mahdi Mohamed Al-Hisnawi

المستخلص

هَدَفَ البحث إلى تحليل وفهم العلاقة بين المتغير المستقل، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، الاختيار الأخضر و التقييم الأخضر) والمتغير التابع، الأداء الإبداعي بأبعاده (المخاطرة، المرونة، حل المشاكل، الاقتناع) من خلال الدور الوسيط الذي يقوم به الإقتدار المعرفي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات، إتخاذ القرار و التفكير الإبداعي) وقد تمثلت إشكالية البحث بالتساؤل الآتي: (ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الأداء الإبداعي من خلال الإقتدار المعرفي كمتغير وسيط)؟ وقد جرى إيضاح أهمية البحث بما جاءت به النتائج التي نحصل عليها من إستطلاع آراء عينة البحث في المنظمة المبحوثة والتي تمثلت بالكادر التدريسي في كلية الزراعة/ جامعة كربلاء (والبالغة ٤٥) مستجيباً بواسطة إستمارة الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض، وتعد جمع وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها معامل الارتباط والإنحدار الخطي المتعدد فقد تم الحصول على مجموعة من النتائج تبلورة بالاستنتاجات منها، إن نجاح المنظمات في عصر المعرفة يأتي من خلال القدرة العالية في مجال إعتماد العمل الأخضر والذي يُمكن الحصول عليه من

١- جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والإقتصاد.

خلال (التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والإختيار الأخضر والتقييم الأخضر) وهو جوهر عمل إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يولد المنافسة في العصر الحالي. فيما كانت أهم التوصيات (التوجه بالاهتمام بممارسات الموارد البشرية الخضراء والتي تُسهم في المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة، وضرورة إدامة التواصل العلمي الخارجي للوقوف على آخر التطورات العلمية والمعرفية حول المفاهيم الخضراء).

Abstract

The Research aims at understanding and clarifying the relationship Between Independent variable Green Human Resource Management Practices Whit Dimenation (Green Recruit, Green Training, Green Selection, Green Evaluation) and The dependent variable Innovation Performance Whit Dimenation (Risk, Flexibility, Solving Problem, Persuasion) through Intermediate Role by Played Knowledgeability Whit Dimenation (Information Technology, Decision Making, Innovation Thinking)

The problem of research was the following question: (What relationship Between Green Human Resource Management Practices and Innovation Performance through Knowledgeability Variable moderator). The importance of research in terms of results obtained through the survey of the views of the research sample in the organization investigated represented by the staff of college of Agriculture, Karbala University of (45) respondents by questionnaire That prepared for this purpose.

After collecting and analyzing the data statistically using a set of statistical tools including correlation coefficient and multiple linear regression. A set of results was obtained which crystallized in the conclusion that: The success of organizations in the age of knowledge comes from the high capacity of green work that can be obtained Through (Green Recruit, Green Training, Green Selection, Green Evaluation) Which is the essence of the work of green human resources management, which generates competition in the present (Green human resources practices that contribute to the preservation of the environment and sustainable development, and the need to maintain scientific communication outside to see the latest scientific and knowledge developments on the green concepts).

المقدمة

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة التي جرى إعتماها من قبل المنظمات لما لها دور كبير في إستدامة البيئة وعدم التأثير سلباً عليها، لذا كان لزاماً على تلك المنظمات العمل بمنظور الأداء الإبداعي والذي يحتاج بدور إلى الإقتدار المعرفي، وفي ضوء ذلك كانت الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء والاقتماد المعرفي) وكانت الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي والأداء الإبداعي) وتناولت الفرضية الرئيسة الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاقتدار المعرفي والاداء الإبداعي) كما جرى اعتماد مجتمع تمثل بتدريسي كلية الزراعة/ جامعة كربلاء وبعينة بلغت (٤٥) مستجيباً وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات استنتج بأن (هناك علاقة احصائية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للإقتدار المعرفي) وفي ضوء الإستنتاجات جاءت أهم التوصيات منها(التوجه بالاهتمام بممارسات الموارد البشرية الخضراء والتي تُسهم في المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة، وضرورة إدامة التواصل العلمي الخارجي للوقوف على آخر التطورات العلمية والمعرفية حول المفاهيم الخضراء).

تكون البحث من أربعة مباحث، جاء المبحث الأول منها ليعرض منهجية البحث، فيما خصص المبحث الثاني للجانب النظري وعلى وفق ثلاثة مطالب، تناول المطلب الأول مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتضمن المطلب الثاني مصطلح الإقتدار المعرفي، وخص المطلب الثالث للأداء الإبداعي، فيما تناول المبحث الثالث الإطار التطبيقي لإختبار فرضيات البحث، فيما ذهب المبحث الرابع إلى الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي أسفر عنها الجهد الاحصائي.

المبحث الأول: منهجية البحث

سَيُقدم هذا المبحث المشكلة، الأهداف والأهمية، وكذلك منهج البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الاحصائية فضلاً عن حدود البحث وعلى وفق الآتي:

أولاً: مشكلة البحث:

إنطلقت مشكلة البحث من خلال تساؤلات فكرية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للاقتدار المعرفي، إذ أصبحت المنافسة بين المنظمات على مقدار ما تُقدمه من ممارسات خضراء تهتم بالبيئة للفرد والمجتمع وهو مصدر تميزها في عصر الحداثة. وهنا تتبادر إلى الذهن التساؤلات الآتية:

١. ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإقتدار المعرفي؟.
٢. ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي؟.
٣. تبيان العلاقة لمتغير الإقتدار المعرفي كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي؟.
٤. ما هي النتائج التي نحصل عليها من خلال هذه العلاقة؟.
٥. هل تبني المنظمة المبحوثة ممارسات إدارة موارد بشرية خضراء؟.

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

١. تقديم دراسة نظرية وميدانية لبيان أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الإقتدار المعرفي والأداء الإبداعي، إذ تكون الدراسة ركيزة لدراسات لاحقة.

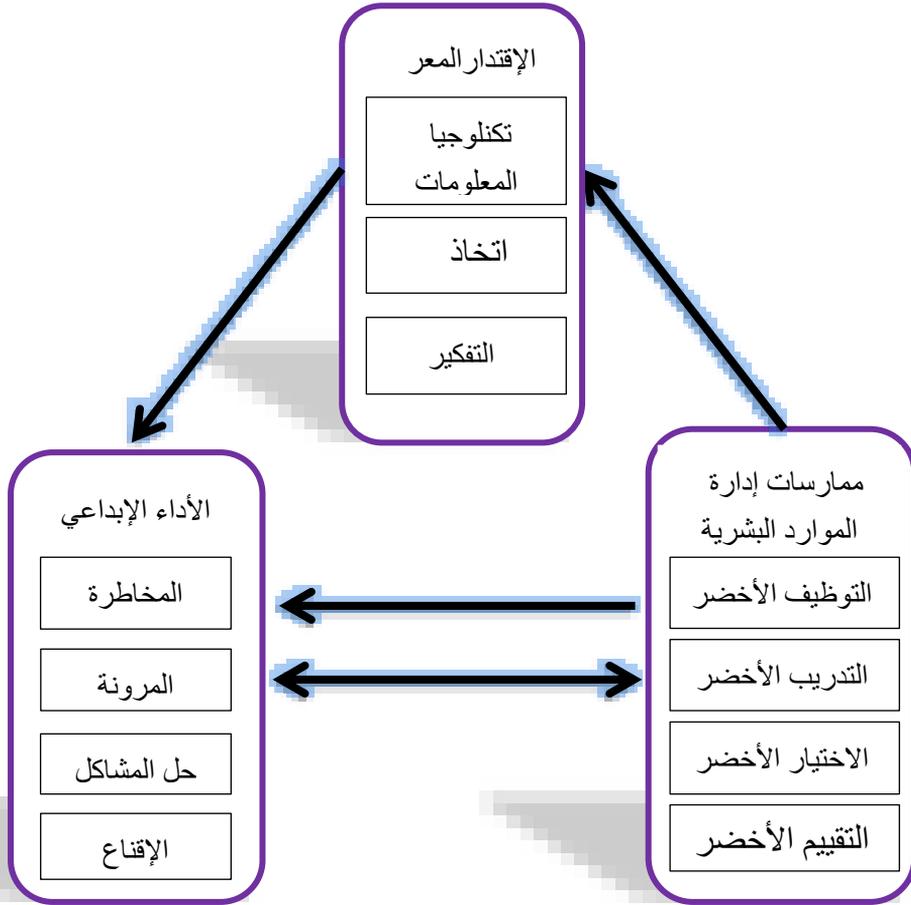
٢. تحليل مدى قوة الارتباط بين متغيرات البحث كمصد يُسهم في تحقيق هدف العمل الأخرى.
٣. الوقوف على الأطر النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بوصفها متغير مستقل.
٤. الوقوف على الدور الوسيط للاقتدار المعرفي كركيزة معرفية مهمة في عصر التقدم العلمي والتقني.
٥. يُسهم في الاستفادة من هذه العلاقة في تعزيز نجاح المنظمات بالعمل في بيئة خضراء.
٦. الاستفادة من الإقتدار المعرفي في تحسين الممارسات الخضراء من خلال بُعدي اتخاذ القرار والتفكير الإبداعي.

ثالثاً: أهمية البحث:

- تجلت أهمية البحث بما يأتي:
١. يُقدم البحث رؤى فكرية عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للإقتدار المعرفي.
 ٢. إن ما تظهر من إستنتاجات بحثية ستجعل المنظمة أمام فلسفة فكرية تمكنها من تعزيز اعتمادها على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
 ٣. تتضح الأهمية من خلال متطلبات المنظمة المبحوثة الحالية والمستقبلية، إذ تتوجه بشكل مباشر نحو العمل الأخضر بما تمتلكه من قدرات معرفية متمثلة بالتفكير الإبداعي واتخاذ القرار فضلاً عن بُعدي الإقناع وحل المشاكل.
 ٤. الأهمية الاستثنائية للمنظمة المبحوثة كونها ذات قنوات تفاعل مع مخرجاتها التي ستعمل في بيئة من الواجب أن تكون بيئة خضراء ومستدامة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

يمثل مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivet, 1992:20)، وهو تصويرٌ ميسرٌ يوضح عدداً من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة، إذ يُمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها في الأهمية في المنظمات، والشكل (1) يوضح ذلك.



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي^(٢)

خامساً: فرضيات البحث:

لعل الفروض العلمية التي جرى إستقصاءها من الإطار النظري للبحث تُمثل أفضل المرتكزات لبناء الفرضيات التي يستند إليها الجانب التطبيقي من البحث، فقد أفاد عنوان البحث الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي وفي ضوء ذلك صيغت الفرضيات الرئيسة والتي مفادها:

١. الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإقتدار المعرفي).

٢- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ما حدده الكتاب:

(Renwick et al,2013: ٦) و (Yasliza & Othman, 2017: 7), (Owino& Kwasira, 2016: 22) (Opatha,2014:110). (الكمرى وعباس، ٢٠١٥) (Zhou, et al, 2005: 1049) و(القطاونة، ٢٠٠٠: ٤١)

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي).
٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الإقتدار المعرفي والأداء الإبداعي).
٤. الفرضية الرئيسية الرابعة: التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإقتدار المعرفي بأبعاده).
٥. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي).
٦. الفرضية الرئيسية السادسة: تتعلق الفرضية السادسة باختبار الدور الوسيط للإقتدار المعرفي في العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي).

سادساً: منهج البحث:

جرى اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي في تأطير الجانب النظري، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الإرتباط واتجاهات التأثير بين مُتغيرات البحث.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته.

لإغناء متطلبات الجانب التطبيقي، وتحقيق أهداف ومسااعي البحث، جرى إختيار مجتمع وعينة البحث تتفق مع ما يهدف لتحقينه، فقد جرى إختيار كلية الزراعة/ جامعة كربلاء مجتمعاً للبحث وبواقع عينة عشوائية من تدريسي الكلية بلغت (٤٥) مُستجيباً وبنسبة (٤٤٪) من المجتمع البالغ (١٠٣) تدريسياً.

ثامناً: أدوات جمع البيانات والمعلومات: وتضمنت الآتي:

١. الجانب النظري: جرى اعتماد الكتب والدوريات (العربية والأجنبية)، والرسائل والاطارح، فضلاً عن البحوث والدراسات المنشورة على شبكه المعلومات الدولية (الأنترنت).
٢. الجانب التطبيقي: جرى اعتماد الاستبانة: وهي المصدر الرئيس للحصول على المعلومات والبيانات التي أعتمدها الباحث وفق مقياس ليكرت الخماسي.

تاسعاً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: جرى تطبيق البحث في كلية الزراعة/ جامعة كربلاء لوجود مورد بشري يحقق هدف البحث بما يقوم به من توجه نحو العمل بممارسات خضراء وبجهود معرفية وإبداعية.
٢. الحدود الزمانية: حددت المدة من ٢٠١٨/٢/١ لغاية ٢٠١٩/٦/١.
٣. الحدود البشرية: وتمثلت بما جاء به البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري

سَيُقدم هذا المبحث الأطر النظرية الفلسفية لمتغيرات البحث ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإقتدار المعرفي والأداء الإبداعي وعلى وفق ثلاثة مطالب وكما يلي:

المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resource Management Practices

أولاً: المفهوم. Concept

لم تكن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مُصطلحاً واسع الانتشار إلا في المدة الأخيرة فهو مُصطلح حديث في الأدب الإداري المعاصر وهو عامل رئيس لتفوق المنظمات من خلال العلاقة مع الإقتدار المعرفي و الأداء الإبداعي، وسائر النشاطات والمساهمات والسياسات والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء، فقد أشار (Jabbour& Jabbour, 2015: 1826) في تسعينات القرن الماضي إلى ظهور بعض الدراسات منها (Biehler, 1994, Hale,1995, Wehrmeyer, 1996) والتي ركزت على (تخضير , Greening) المنظمات بسبب التوسع البيئي وتكاملت تلك الدراسات على يد (Rinok,2008) حيث تم تداول مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وضح (Tiwari& Bangwal, 2015: 45-46) إن معنى الأخضر هو الأرض المحاطة بالخضرة من الأعشاب والأشجار والهواء النقي والموارد الطبيعية، وهذا يعني بوجود الصلة بالطبيعة و الانتقال الى اللون الأخضر والذي يُمثل العمل والمحافظة على تلك الموارد. يتمثل المفهوم وكما بين (Mandip, 2012: 243) بمجموعة من السياسات والنشاطات ذات المخرجات المستدامة داخل نطاق المنظمة وبيئتها الخارجية وهو سلسلة أعمال تنعكس على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

وأكد (Prasad, 2013: 16) بأن الممارسات الخضراء تشير إلى الأعمال والفعاليات ذات التأثير الصديق للبيئة وبالوقت نفسه تعمل على إدامة رأس المال الفكري الذي يحمل مواصفات صناع المعرفة (لديه قدرة معرفية) في حين بين (Opatha,2014: 103) بأنها تلك الممارسات والعمليات والقرارات التي تستهدف الأنظمة من حيث التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة ومن ثم إيجاد الموارد البشرية والمنظمة الخضراء.

تناول (uddin, 2018:384) لقد نشأت إدارة الموارد البشرية الخضراء لمعالجة وحماية البيئة من الممارسات السيئة التي تؤثر على إستدامتها، إذ حصل تطور على ممارسات الموارد البشرية كافة نحو الإستخدام الأمثل لتلك البيئة من أداء وتطور وتدريب فهي تعمل على أن يحافظ العمل عليها وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمات أو الشركات والتي تُسهم بحماية البيئة والحفاظ على توازنها وإبعاد الكوارث التي يُحدثها الإنسان وتشمل جميع الأعمال من التدريب، تحليل الوظائف، التطوير والتي تعطي مختلف الفوائد الخضراء. تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على فتح الاستخدام المستدام لموارد الأعمال وتعزيز تلك الاستدامة من خلال عملياتها ممثلة بالتدريب، التوظيف، وإيجاد نوع من الموارد البشرية التي تحمل تلك المواصفات، وغالباً ما تفهم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من

خلال الرجوع إلى المخرجات لتلك الممارسات من جدول الأعمال البيئي الواسع الاستخدام (Chaudhary, 2018: 305).

ويرى الباحث بأن مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يُمثل النشاطات الفاعلة لعمل وتطبيق استراتيجيات المنظمات لتحقيق المنتج الأخضر والخدمة الخضراء مع الحفاظ على طاقات الزبون الداخلي (ذوي المهارات الخضراء) وولاء الزبون الخارجي الذي أصبحت لديه مشاعر قوية نحو اقتناء المنتجات الخضراء فضلاً عن أنها تعمل على المحافظة على قدرات المنظمة بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: الأهمية: Important

تؤدي عملية اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق جملة من الأمور التي تحقق هدف العمل الأخضر، فقد أكد (Cherian & Jacob, 2012: 32) بأنها تعمل على تخفيض دوران العمل وتوفير الإحتياجات للزبون الداخلي والخارجي وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الإنتاج المستدام والتقليل من الأثر البيئي من خلال المحافظة على العاملين ذوي الكفاءة (مؤهلات خضراء) فهم اختصاصات نادرة كما يُحسن صورة الشركة ويعمل على زيادة القدرة التنافسية لها. تمتد نتائج الممارسات الخضراء إلى مجموعة النشاطات ذات الطابع الشمولي الفاعل للمواءمة بين عمل المورد البشري واستراتيجيات المنظمة بما يحقق العمليات الخضراء، التسويق الأخضر، سلسلة تجهيز أخضر، تمويل أخضر الأمر الذي يؤدي إلى تحسين السمعة للمنظمة (Mishra et al, 2014: 28). إن العمل بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية يعني الحفاظ على السياسات والسلوكيات المبتكرة والمبدعة المتعلقة باستدامة البيئة، فعمل الموظف بالسلوك الأخضر المنسجم مع الممارسات الخضراء فضلاً عن تحويل الموظفين العاديين إلى موظفين ذات أعمال خضراء، يجعل من المنظمة أن تكون خضراء تعمل بممارسات مستدامة تلبي حاجة البيئة وهذا ما تتنافس من أجله منظمات اليوم (Uddin, 2018: 385).

وبين (Dorantes & Fierro, 2018: 6) بأنها توفر العمل للمعطيات الخضراء والشراء الأخضر وتكنولوجيا المعلومات الخضراء والدعم اللوجستي الأخضر فتكون النتائج خضراء كافة وهي مهمة للزبون الداخلي والخارجي فضلاً عن الحفاظ على البيئة واستدامتها والحفاظ على مستقبل الأجيال، ووضح (Choudhary & Singh, 2018: 8) بأنها توفر مجموعة من النشاطات المستدامة النتائج والتي تعمل على تطبيقها المنظمات بهدف تحسين الأداء البيئي المبني على أساس هذه الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، في حين تناول (Priya & Shree, 2019: 389) أن الممارسات الخضراء تعمل على تعزيز الوعي لدى العاملين نحو البيئة الداخلية والخارجية (الخضراء) من خلال برامج التدريب والتطوير الأخضر فضلاً عن إكساب تلك الموارد المهارات والخبرات الإدارية في الأنشطة الخضراء كما تعمل على المحافظة على الطاقة في مكان العمل.

ويرى الباحث بأن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتجلى بالمحافظة على البيئة الداخلية والخارجية من الهدر (بيئة خضراء) وتوفير معايير السلامة للموارد البشرية (الداخلية والخارجية) والعمل على

الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي
تحسين السمعة والعلامة التجارية والريادة للمنظمة في ضوء التنافس الشديد بين المنظمات حول العمل
الأخضر.

ثالثاً: الأبعاد: Dymenation:

أشار كل من (Renwick et al, 2013: 6) و (Yasliza & Othman, 2017: 7) و (Owino & Opatha, 2014: 110) (Kwasira, 2016: 22) إلى أن الأبعاد تمثلت بـ (التوظيف الأخضر، الإختيار الأخضر، التقييم الأخضر والتدريب الأخضر)، و سنتناول ذلك مفصلاً.

١. التوظيف الأخضر: Green Recruit

هناك توجهات لدى المنظمات حول الأعمال بان تكون خضراء وكافة ومنها التوظيف فقد بين (Milliman, 2013: 32) تتبنى المنظمات الإستقطاب للمورد البشري الذي يحمل المعلومات الكاملة حول إيجاد بيئة مثالية خالية من عوامل الاضرار بما (بيئة خضراء) ولدية فهم لثقافة المنظمة الخضراء ويجب أن يظهر الوصف الوظيفي الموعّد من قبل المنظمة متطلبات العمل في منظمة خضراء. يتطلب العمل بهذا المنظور الابتعاد عن أسلوب التوظيف التقليدي، فقد أوضحت (Fayyazia, et al, 2015: 103) بأن المنظمة عليها التأكيد على مقومات الاستدامة والحفاظ على البيئة (الخارجية والداخلية) باعتماد أسلوب التوظيف عبر وسائل الإتصال السريعة (التوظيف الافتراضي) وإعلان متطلبات العمل الذي تحدد نتائجه بأن تكون خضراء (انتاجية أو خدمية) وأن تكون الممارسات والأنشطة المطلوبة من قبل المرشحين للتوظيف خضراء كافة.

أصبحت المنافسة شديدة بين المنظمات لإستقطاب الموارد البشرية الكفوءة، فقد بين (Sayed, 2015: 721) بأن عملية التوظيف تجري من خلال الإستقطاب والتوظيف للموارد البشرية حاملة المعارف والمهارات والمواهب والذين يحملون ويستخدمون الأفكار والمعايير الخضراء عند التقديم لشغل الوظيفة، ويُعد ذلك عاملاً مهماً في الجذب والإختيار ومن ثم التوظيف بسبب إعطاء مساحة واسعة للمتقدمين للاطلاع على الثقافة الخضراء للمنظمة مما يعني أن جميع ممارساتها ونشاطاتها خضراء، وتجري عملية الانتقاء لأفضل المتقدمين للتوظيف من حملة الثقافة الخضراء لشغل تلك الوظيفة.

وبين (Uddin, 2018: 384) بأن منظمات اليوم تتنافس على العمل في بيئة خضراء فعمدت على إيجاد التوظيف الأخضر من خلال اعتماد مجموعة من وسائل الإتصال للحصول على الموارد البشرية ذات المواصفات التي تتطابق مع التوصيف الوظيفي المطلوب لتلبية الإحتياجات والممارسات الخضراء للوظائف. ويرى الباحث بناءً على ما سبق بأن التوظيف الأخضر يمثل أساس تفوق المنظمات التي ترغب في الحصول على الريادة في الأعمال من خلال توظيف المورد البشري الذي يحمل المهارات والخبرات والمعارف (الخضراء) والتي تؤهله لإنجاز الأعمال بمخرجات خضراء.

٢. التدريب الأخضر: Green Training

يُعدّ التدريب الأخضر أحد أهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بما يضيف من مهارات خضراء للعاملين، فقد وضع (Tang, 2018: 41) بأنه يُسهم في زيادة وتعزيز الجهود المعرفية الخضراء

المواقف، المهارات وتدعيم الخبرات ومعالجة المشاكل البيئية فضلاً عن إيجاد المناخ البيئي الأخضر باعتماد مجموعة من البرامج التدريبية التي تُحافظ على الطاقة وتقلل العادم في مكان العمل وتوفير الفرص والمساهمة في تقليل وحل مشاكل البيئة. وبين (Uddin, 2018: 384) هو نشاط من أنشطة الموارد البشرية الخضراء والذي يعمل على تهيئة الموارد البشرية لإكساب المهارات وفهم المتعلقات البيئية ومن ثم العمل على حمايتها، إذ أن جميع المهارات والمعرفة (الخضراء) والتي تتولد مع الممارسات التدريبية والتطويرية لتعزيز الوعي وتقوي مواقف العمل ويُسهّم على تنفيذ العمليات. وبين (Priya & Shree, 2019: 385) بأن التدريب الأخضر يُمثل مجموعة البرامج التي تقوم بها الإدارة لموظفي المنظمة حول الممارسات الخضراء داخل وخارج تلك المنظمة والمتمثلة في تحديد الإحتياجات التدريبية الخضراء لهم ومن ثم نقل المعرفة والمهارة والخبرة حول تلك السياسات والممارسات الخضراء من خلال ترتيب الندوات والمحاضرات والبرامج في المنظمة والتركيز على أن تمثل البرامج جزء لا يتجزأ من ممارسات الموارد البشرية الخضراء ولها تأثير واضح على النتائج السلوكية الإيجابية في العمل وتكون مستوى الفائدة معتمداً على رغبة تلك الموارد للتدريب الأخضر.

٣. الإختيار الأخضر: Green Selecting

من الأمور المهمة لدى المنظمات هو حُسن الإختيار إذ يعني رفق المنظمة بالكوادر المعرفية والمهارية، فقد وصفه (Rahimian, 2014: 44) بأنه الإطار الذي من خلاله تجري عملية الإختيار للموظفين ذوي المواصفات والخبرات لشغل وظائف محددة إعتماًداً على السلوكيات والمعارف والمهارات الخضراء التي يحملونها والتي تتطابق مع متطلبات تلك الوظائف. وأكد (Chugan & Mehta, 2015: 78) إن الإختيار الأخضر هو عملية يجب أن تأخذ بنظر الإعتبار متطلبات الكفاءة طويلة الأمد للمتقدمين وبما ينسجم مع هدف المنظمة وثقافتها مع إعداد الوصف المناسب في مرحلة المقابلة وتوافق مواصفات المرشح للعمل مع الأدوار المقترحة لشغل الوظيفة في المنظمة من سياسات ونشاطات والتزامات للتنمية المستدامة الخضراء وهي أهداف منظمات اليوم. وأشار (Jabbour & Jabbour, 2015: 1828) بأنه العملية التي يتم فيها إختيار حاملي الخصائص المثالية التي تدعم التوجه البيئي المستدام من المتقدمين للتوظيف ومن الحاملين للأفكار والرؤى حول البيئة الخضراء وإمكانية إستخدامها في أعمال المنظمة مع التنشئة ما بين ثقافة المتقدمين وثقافة المنظمة بما يضمن تحقيق الاستراتيجيات الخضراء لتلك المنظمة مع الحفاظ على خصوصية المتقدمين للعمل. وبين (Uddin, 2018: 384) بأنه العملية التي تؤسس لاختيار الأفضل من بين المرشحين والذين يفهمون جيداً متطلبات الوظائف الخضراء فضلاً عن أنهم يُمارسون في حياتهم الخاصة الأعمال والسياسات والممارسات الخضراء والتي لا تؤثر سلباً على البيئة.

٤. التقييم الأخضر: Evaluating Green

تعمل المنظمات مبدأً التأكد من أن جمع المخرجات هي خضراء وهذا يحتاج إلى تقييم الموارد البشرية الخضراء وتسمى هذه العملية التقييم الأخضر وكما أشار (Sayed, 2015: 723) بأن تقييم الأداء يمثل مجموعة المعايير والمقاييس الخضراء الموضوعية من قبل الشركة لإجراء المقارنة مع ما مُخطط له والمنفذ من قبل العاملين، يضاف إلى ذلك السلوك الأخضر الذي يُعد أحد المقاييس في تقييم أداء الموظفين. ووضح

الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي (Margretha, & Saragih, 2013: 4) بأن المنظمات تعمل على مطابقة النتائج لأدائها مع ما مخطط له في ضوء الهدف الأخضر لها، ويجري ذلك باعتماد الوصف الوظيفي (للوظيفة وشاغلها) وهو يُعد مفتاح نجاح الأداء الأخضر من خلال مخرجات الأداء فضلاً عما قدموه من أفكار ومقترحات ونشاطات تنسجم مع هدف المنظمة الخضراء. وبين (Uddin, 2018: 385) بأنها تلك العملية التي يمكن التأكد من خلالها بأن أداء الموظفين هو أداء أخضر سواء كان أداءً فردياً أم جماعياً وبعتماد مقارنة المخرجات الخضراء مع المخطط لها.

المطلب الثاني: الإقتدار المعرفي Knowledgeability

أولاً: المفهوم. Concept

إنَّ مصطلح الإقتدار المعرفي من المصطلحات الحديثة الذي يستوجب المزيد من الوقت والعمل لفهمه وإيضاحه، فقد تناوله (Anderson, 2015: 16)، إذ يمثل الإقتدار المعرفي الإمكانية التي تعمل على إعادة توصيف المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة معرفية بحيث تتحول إلى منظمة ريادية وتمتلك القدرة العالية على مواجهة التحديات من خلال المعارف التكنولوجية الحديثة وبهذا يمكن للاقتدار أن يعمل على تحويل المنظمة من خلال النوع أو النشاط أو النظريات المستخدمة ومن ثم إلى منظمة معرفية. ووصف (Jones) بأنه يُمثل الصفة التي يحملها الأفراد المسؤولين خارج الدور التقليدي، إذ يحملون من القدرات المعرفية والأساليب المؤسسية ليصبحوا مقتدرين في معرفة ومعالجة محتوى الأعمال المناطة بهم، (Jones, 2016: 10).

أشار (Peter, et al, 2019: 5) بأن الإقتدار المعرفي يُمثل قدرة الأفراد على الإلمام الكبير بظروف عملهم وفهم الإجراءات والقواعد التي يتبعونها ويستطيعون التصرف بالطريقة المناسبة بعيدة عن هياكل التنظيم التقليدية ولديهم القدرة على إحداث التغييرات نحو الأفضل واستخدام التفكير المعرفي لتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها، وهذا يعني بأنهم يحملون الماماً معرفياً متكاملًا يولد لديهم المقدرة على إنجاز الأداء العالي.

ومن خلال ما تقدم فإن مفهوم الإقتدار يتمثل في مجموع المقدرات الفكرية والمهارات والخبرات العملية التي يحملها العاملون ولديهم إمكانيات الإبداعية الكبيرة التي تُسهم في نمو المنظمة معتمدين على تكنولوجيا المعلومات فضلاً عن القدرة على إتخاذ القرارات السليمة بدون تردد.

ثانياً: الأهمية. Important

تتمثل الأهمية من خلال ما جاء به بعض الكتاب والباحثون، فقد أشار (أوزي، 2012: 108) إلى ارتباط الإقتدار المعرفي بالمعرفة فهو يستوعب مقوماتها والإستفادة من إمكاناتها ويقود إلى التنمية و ممارسة السياسات وإتباع الوسائل الإستراتيجيات وهو كفيل بالتغلب على العقبات كافة التي تحول دون النهوض بالعمل فالحاق، وركب التقدم مسالة قدرات علمية معرفية تكسب المنظمة والمجتمع أسباب القوة المتينة. وبين (Gunter, 2016: 9) إلى أنه يعمل على ترقية الأفراد العاملين إلى المناصب العليا في مجال

إختصاصهم وهم ممن لديهم إمكانية تحمل المسؤولية وبناء أفكار تخدم العملية الإنتاجية أو الخدمية ويتحلون بروح المسؤولية.

أوضح (Peter, et al: 2018: 9) بأن الإقتدار المعرفي يعمل على تحسين المقدرات والقابليات المعرفية لدى ذات الفرد لمواجهة وحل المشاكل وتثبيت الحلول لمواجهة مستقبلها وهو يُعد من المصادر التي تعزز مرونة التفكير المعرفي في تحديد العوامل المحيطة بالأعمال ومن ثم العمل على وضع الامكانيات والقدرات كافة لإنجاز تلك الأعمال.

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن الأهمية تتلخص بما يوفره الإقتدار المعرفي من عوامل قوة سواء كانت معرفية أو عملية إلى الأفراد أو المنظمات والتي تُسهم في التقدم والرقي وتحقيق الأهداف بشكل أسرع من تلك التي تعتمد المهارات التقليدية فضلاً عن كونه أصبح عنصراً من عناصر الميزة التنافسية لدى المنظمات ومفتاح للريادة.

ثالثاً: الأبعاد. Dimenation. جرى إعتداد الأبعاد التي حددها (الكمري وعباس، ٢٠١٥) وكما يلي:-

١ . تكنولوجيا المعلومات. Information Technology

بين (الحبيب، ٢٠١٣ : ٤٤) ظهرت التكنولوجيا في قطاع المعلوماتية وارتبطت بتكنولوجيا (السمعيات- البصريات) إذ أصبحت مجتمعة في جهاز الكمبيوتر المرتبط بالشبكة المعلوماتية وبذلك نجد انفسنا أمام نمط جديد ومتطور يثير رهانات كبيرة بخصوص إدارة المنظمات بما يتيح الوصول الى كميات كبيرة من المعلومات ومن مصادر متعددة وبذلك تدعم تقدم المنظمة. وبين (عايش، ٢٠١٧ : ١٥) بأن تكنولوجيا المعلومات بمثابة تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية وفيها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيا المتقدمة لإنتاج المعلومات الرقمية والتناظرية وتخزينها وإسترجاعها وتوزيعها من مكان لآخر مما سهل عمل المنظمات. تُعد تكنولوجيا المعلومات من العناصر المهمة التي تعمل على تعزيز عمل المنظمات، فقد أشار (Maity, et al; 2019: 3) إلى أن تكنولوجيا المعلومات تُعد من التقنيات الحديثة التي يمكن من خلالها إضافة القيمة للعمليات (الاتاجية أو التنظيمية) فضلاً عن الأهداف المرغوب تحقيقها، فهي السلوك الحديث لإدارة المشاريع في الوقت الحاضر.

وتأسيساً لما ورد أعلاه فان تكنولوجيا المعلومات تُعد مصدراً من مصادر التقدم للمنظمات والأفراد من خلال تطبيق الشبكة المعلوماتية لإيصال والحصول على آخر التطورات والإبداعات والمعارف في مجال الأعمال فضلاً عن الخدمات الكبيرة التي تقدمها إلى الزبون.

٢ . إتخاذ القرار: Decision Making

أشار (ريلبي وكليمان، ٢٠١٠ : ٣١-٣٢) إلى أن إتخاذ القرار هو العملية التي تتضمن التفكير الجاد في المشكلة قيد الدراسة بما في ذلك الهيكل الشامل لها وتفصيلاته ومعتقداته والتحليل للمنهج الشامل ومجموعة من الأدوات التي تُسهم في سرعة الوصول إلى حالة القرار النهائي بما يضمن نجاح تطبيق القرار وتحقيق الهدف منه. وتعمق (فتيحة، ٢٠١٦ : ٢٧٠-٢٧١) إلى توضيح الفرق بين القرار وعملية إتخاذ

القرار فضلاً عن أن الاثنين يختلفان أيضاً بحسب النشاط المستهدف، فالقرار (Decision) هو عمل من أعمال الإختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير من التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه، أما عملية إتخاذ القرار (Decision Making) فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الإختيار والتفضيل أو الامكانيات المتاحة، حيث أن أساس إتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الإختيار من بين تلك البدائل. وتناول (العوض، ٢٠١٧: ٤٣) بأن إتخاذ القرار هو عملية الإختيار لأفضل البدائل المتاحة بعد دراسة وتحليل النتائج المتوقعة لكل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويرى الباحث أن إتخاذ القرار هو عملية تحليل ومقارنة بين مجموعة من البدائل المتاحة لمعالجة أو تحديد هدف معين بما يضمن أن تكون عملية الإختيار لأفضل تلك البدائل، على أن تجري عملية إتخاذ القرارت بالوقت المناسب لكي لا يفقد تأثيره على الهدف الذي أتخذ من أجله.

٣. التفكير الإبداعي. Innovation Thinking

أشار (Kelly& Irene, 2010: 255) أن التفكير الذي يرتبط بالأبداع يمكن الأفراد من التوصل إلى الحلول المناسبة للمشكلات والمواقف الصعبة ومن خلال إستخدام المعارف الإبداعية أي إدخال الإبداع وتحديد تلك الحلول، إذ يكون التحكم والتوجيه نحو الطريقة الصحيحة وبرؤى واضحة. في حين وضح (جروان، ٢٠١٣: ٤٥) بأنه مجموعة من التفاعلات للمقدرات والخبرات والمهارات والصفات الشخصية والتي تعمل على رفع العمليات للحصول على المخرجات ذات الجودة العالية سواء كانت على مستوى الفرد أو المجتمع أو العالم. فيما أكد (Yu, 2013: 186) بأنه الاسلوب الذي يعمل على تمكين العاملين من وضع خطط العمل (في أذهانهم) لمدة محددة والعمل على تحليلها وتقييمها ومن ثم البدء في العمل وتمكين الفرد من التقييم والمقارنة والتحقق من النتائج وهنا يكون الفرد أكثر تفهما لأعماله وأوسع تأثيراً على البيئة والأفراد الآخرين فضلاً عن الإمكانية على توليد الإبداعات الجديدة ومراقبة التنفيذ وإمكانية تعديل الإنحرافات. وذهب (النعيمة والهلالي، ٢٠١٩: ١١) إلى أن التفكير الإبداعي مجموعة كاملة من الأنشطة المعرفية التي يستعملها الأفراد لحل مشكلة أو حالة معينة وهو نوع من الجهد يستعمل الخيال والذكاء والبصيرة والأفكار عند مواجهة مثل هذه الحالات واقتراح وتصميم حقيقي وجديد وتوليد للفرضيات المختلفة، ويكون حل المشكلة بمساعدة تطبيقات جديدة. وذهب (فرقان، ٢٠١٨: ٣٠) بأن التفكير الإبداعي يقصد به التفكير المنفتح الذي يخرج عن التسلسل المعتاد في التفكير إلى أن يكون تفكيراً متشعباً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة لحل مشكلة معينة.

وإستناداً لما جاء أعلاه يُعد التفكير الإبداعي من الخصائص التي يحملها العاملون في إستخدام الخبرات والمهارات لتحليل وتوصيف العناصر المؤثر في موضوع محدد ومن ثم تحديد المعالجة الجذرية لذلك الموضوع.

المطلب الثالث: الأداء الإبداعي: Innovation Performance

أولاً: المفهوم: Concept

ظهر مصطلح الأبداع على يد الكاتب (Schumpeter) عندما تبنى النظرية الاقتصادية التي نشرها عام (١٩٣٩) إذ تحدث فيها عن الدورة الاقتصادية والريادة والإبداع، فقد وضح بأن أحد عوامل معالجة سلبيات الدور الاقتصادية يفترض وجود عاملين للوظائف يحملون مهارات إبداعية تُسهم في النمو والتطور، (Tiruneh, 2014: 40). وقد ربطه بعض الكتاب بالموارد البشرية فأوضح (Kim, et al, 57: 2010) إن العاملين الأكثر أداءً إبداعياً هم الذين يمتلكون الرغبة في حمل المعرفة والاستطلاع والتوجه نحو التعلم ولديهم الإدراك العالي والإستعداد لتحمل المخاطرة المحتملة فضلاً عن حملهم مقومات التحدي. ووصفه بعض الكتاب بأنه سلوك محدد وبهذا المضمون عرفه (Sahlberg, 2015: 57) بأنه السلوك المتميز الذي يعمل على إيجاد وتوحيد الأفكار ومن ثم تطبيقها وتحديد الفرص وإستغلالها بشكل أمثل فضلاً عن البحث الطرق والوسائل الحديثة. إن الأداء الإبداعي يُعد مصدراً من مصادر تقدم المنظمات وبهذا المجال فقد أشار (Amjed & Tirzi, 2016: 594) إلى أنه رغبة المورد البشري العامل لتقديم أفكار جديدة تُسهم في إيجاد التنظيم الكفوء والعمل على تحسين وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف ووضع الاستراتيجيات بما يولد ميزة تنافسية قوية. ووضح بعض الكتاب إلى العلاقة مع الموارد البشرية فقد وصفه (Vinding, 2016: 158) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها قنوات إيجابية مع الأداء الإبداعي ممثلاً بالأبداع البحثي والتطوري، الإنتاجي، الخدمي، التسويقي، وسائر الأعمال الأخرى فضلاً عن الإبداعات التنظيمية والتي تُسهم في تعزيز قدرة المنظمة. يُعد الأداء الإبداعي من المفاهيم الشائعة وله عدة تعاريف فهو يمثل سلوكاً جديداً أو أفكاراً جديدة أو معارف جديدة والتي تلبى الاحتياجات المتعددة وإمكانية تطبيقها وتنفيذها. (Cabrilto, et al, 2018: 2).

ومما سبق فإن الأداء الإبداعي يمثل المخرجات الإنتاجية كافة أو الخدمية المتميزة للموارد البشرية والتي تحمل بصمات إبداعية تجعل المنظمة تتفوق على نظيراتها وتتجه نحو الريادة.

ثانياً الأهمية: Important

تتجلى أهمية الأداء الإبداعي بما يحققه للمنظمات من مكانة قوية بين المنافسين وقد تناول ذلك مجموعة من الكتاب ومنهم (Hillman & Kalippen, 2015: 44) الذي بين بأنه مدخلاً أساسياً في إيجاد وتطوير المنتجات أو الخدمات وتحديد طرق جديدة للعمليات داخل المنظمة بما يحقق لها الميزة التنافسية. فيما بين (Liu, et al, 2016: 234) بأنه يعمل على إيجاد وتعزيز الكفاءة (الانتاجية و الخدمية والتنظيمية) الأمر الذي يُسهم في بقاء تلك المنظمات في سوق المنافسة ولديها الإمكانية على مواكبة التغيرات (البيئية والتكنولوجية) التي تحصل في ظروف غير مستقرة. ووضح (Cabrilto et al, 2018: 5) الذي بين بأن الإبداع يُعد الأساس في تحديد قيمة الأشياء سواء كانت منتجات أو خدمات أو الأفكار وحتى الإبداع في مجال الادارات.

الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي
ويرى الباحث أن الأداء الإبداعي يمثل الركيزة الأساسية لتفوق المنظمات لما يُقدمه من إبداعات
ومهارات عمل ينتج عنها مخرجات متميزة تحدد صفة التميز للمنظمة.

ثالثاً: الأبعاد: Dimention:

أشار كل من (Zhou, et al, 2005: 1049) و(القطاونة، ٢٠٠٠: ٤١) إلى أن أبعاد الأداء
الإبداعي تتمثل بآتي(المخاطرة، المرونة، حل المشاكل، الإقناع) وسنبحث في ذلك وكما يلي:-

١. المخاطرة: Risk

المخاطرة مفهوم يُستخدم للتعبير عن حالات عدم التأكد فقد عرفها (Bannaga, 2010: 4)
إحتمالية الحدث المتوقع في المستقبل والذي يؤثر سلباً في تحقيق الهدف وهو يؤثر على جميع الأجزاء داخل
الوحدة الاقتصادية من نجاح أو فشل. في حين وصفها (عبد المجيد، ٢٠١١: ٦١) بأنها الاسلوب الذي
يستخدمه المحازفون للوصول إلى الريادة إذ يعمل الأفراد على المخاطرة والمغامرة والدخول في مجالات ذات
فائدة كبيرة حتى لو كانت نسبة النجاح فيها ضعيفة ولا يدخلون في المجالات اليسيرة حتى ولو كانت نسبة
النجاح فيها مؤكدة. وضحت (رشيد، ٢٠١٥: ٣) ان المخاطرة تُشير إلى إمكانية حدوث شيء خطير
نتيجة عدم توقع مخرجات العملية التي يجري تنفيذها بسبب حالة عدم التأكد المحيطة بها ويرجع ذلك إلى
مجموعة المتغيرات (مدخلات العملية والعوامل المحيطة).

٢. المرونة: Flexibility

بين(الحبيب، ٢٠١٣: ١٨٨) بأن المرونة تمثل قدرة المنظمة على التكيف في أسرع الأجال مع
التغيرات غير المتوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة
كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة إبتكارات جديدة يحققها المنافسون، فهذه التغيرات تتطلب
رداً سريعاً وحاسماً. وتناول (Danilo, et al, 2016: 5) المرونة إذ تمثل القدرة والاستجابة لمواجهة التغيرات
أو الأحداث التي تحصل للمنظمة سواء كانت (خارجية أو داخلية) وتؤثر سلباً على أدائها وتكون
المواجهة من خلال مجموعة التعديلات في الخطط أو الاجراءات وحتى الهيكل التنظيمي وبذلك تعمل
على إيجاد منظمة قادرة على الصمود بقوة ضد تلك التغيرات. أشار (Garlson, 2018: 4) هي وسيلة
من وسائل التفاعل لمعالجة الحالات الطارئة من خلال وضع الخطط أو الخطابات أو الاجراءات وكذلك
إستخدام الوسائل المادية ذات التأثير الإيجابي فضلاً عن أنها تتمثل بإمكانية تغير أنظمة العمليات بما
يتلاءم مع متغيرات المرحلة.

٣. حل المشاكل: Solving Problems

بين(جاسون وروبرت، ٢٠٠٨: ٧٨) حل المشاكل يكون باستخدام الحوار الواعي لكيفية وصف
أي من أمور (المشاكل) في بيئة واقعية ورسم شبكة تلك المشاكل لتعكس وتنظم أفكارنا الخاصة بهذه
الامور وبطريقة معنوية ويتسع ذلك لاختيار منهجية النظم ويجب أن يكون على أساس الإلمام التام بتلك
المنهجيات ويكون الاختيار لها على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، ونحن نعتقد بأن الطريق الناجح
لحل المشاكل هو إتباع التفكير المنطقي والعملية لفهم النظم. أشار (ابو هاشم، ٢٠١١: ٨) إلى مفهوم

حل المشاكل يمثل العملية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف والمشاكل التي تحدث ويستخدم فيها خبراته ومهاراته ومعارفه لإنجاز وحل المشاكل أو هو التغلب على المعوقات التي تواجه الأفراد لتحقيق هدف معين بفضل التكيف مع الظروف وتجاوز تلك المعوقات. فيما أكد (القاعد، ١٩٨٤) إلى أنه أسلوب أو طريقة التفكير التي تقوم على الملاحظة الواعية والتجريب وجمع المعلومات لجميع الفقرات التي تؤثر على المشكلة ودراستها من أجل الوصول إلى الحل المقبول لها (أبو كنة، ٢٠١١، ١٧٣).

٤. الإقناع: Persuasion

القران الكريم هو المصدر الأساسي للإقناع فقد أشار (الحسناوي، ٣٠٠٥: ٥٦) أعتمد القرآن الكريم على إسلوبي الإقناع والتأثير الوجداني لمخاطبة النفوس والضمائر من خلال الترغيب أو التهيب ومخاطبة العقل بالحجج والبراهين العقلية المنطقية. بين (Hogan, 2004: 41) بأن الإقناع يُسهم في غرس المعتقدات والقيم في نفوس الآخرين عن طرق التأثير على أفكارهم وأعمالهم وفق خطط محددة وهناك إقناع مباشر وغير مباشر وغير المباشر يكون عن طريق الإقناع الروحي الذي قد يتحول الى نوع من التقليد. وضح (إبريدان، ٢٠١٧: ١٣) الإقناع هو عملية تغير أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف وتحتاج العملية إلى مهارات القائم بالإقناع وإلى وجود الإستعداد لدى الطرف المستهدف ومساعدته على ذلك ويُسلط الضوء على نقاط التلاقي والامور ذات الإهتمام المشترك. وأشار (Hussein& Hamzah, 201: 30) بأن الإقناع هو نشاط مقصود وواعي يحمل رسالة ضمنية أو وقائع ملموسة إلى المتلقي لتغير سلوكه أو أفكاره ويستخدم فيها الشخص الذي يقوم بالإقناع اللغة والطريقة المؤثرة والمناسبة للإقناع.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي لإختبار فرضيات البحث

سيجرى في متضمنات هذا المبحث تحليلاً لفرضيات البحث وعلى وفق الآتي:

أولاً: فحص أداة قياس البحث واختبارها

تتعلق هذه بالتأكد من مدى مصداقية مقياس البحث ومدى الثبات في فقراته، إذ تُعد هذه الخطوة الممهدة للقيام بعملية الوصف الإحصائي ومن ثم إختبار فرضيات البحث.

١. ترميز متغيرات البحث ووصفها

تشكل هذه الفقرة ضرورة لتسهيل مهمة قراءة المتغيرات والتعرف عليها خلال عملية إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من الإستبانة، إذ يوضح الجدول (١) رموز تلك المتغيرات وأبعادها وعدد الفقرات في كل بُعد ومصدر المقياس المعتمد وكما يلي:-

جدول (1) الترميز والتوصيف^(٣)

ت	المتغير	البُعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
---	---------	---------------	--------------	-------	--------

٣- المصدر: إعداد الباحث باعتماد أدبيات المواضيع.

Opatha,2014	EM	4	١. التوظيف الأخضر	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	1
	TR	4	٢. التدريب الأخضر		
	CH	4	٣. الاختيار الأخضر		
	ES	4	٤. التقييم الأخضر		
الكمري وعباس، ٢٠١٥	TE	4	١. تكنولوجيا المعلومات	الإقتدار المعرفي	2
	DE	4	٢. إتخاذ القرار		
	TH	4	٣. التفكير الإبداعي		
Zhou, et al; 2005	RE	4	١. المخاطرة	الأداء الإبداعي	3
	FL	4	٢. المرونة		
	SL	4	٣. حل المشاكل		
	PE	4	٤. الإقناع		

٢. اختبار أداة قياس البحث:

شكلت الإستبانة الأداة الرئيسة لقياس متغيرات البحث وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده الافراد عينة البحث. وبسبب الأهمية التي تحتلها أداة القياس فلا بد من إجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها، وقد انه تم الاعتماد على مدرج (Likert) الخماسي.

– الثبات البنائي لأداة القياس

إعتمد الباحث في قياس الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي على اختبار كرونباخ الفا وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (2).

جدول (٢) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة^(٤)

المتغير	كرونباخ الفا	البعد	كرونباخ الفا
ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	0.86	١. التوظيف الأخضر	0.82
		٢. التدريب الأخضر	0.81
		٣. الاختيار الأخضر	0.85
		٤. التقييم الأخضر	0.75

0.89	١. تكنولوجيا المعلومات	0.82	الاقتدار المعرفي
0.86	٢. إتخاذ القرار		
0.78	٣. التفكير الإبداعي		
0.73	١. المخاطرة	0.83	الاداء الابداعي
0.78	٢. المرونة		
0.78	٣. حل المشاكل		
0.74	٤. الإقناع		

ويلاحظ من الجدول (2) بان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.73 - 0.89) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها أكبر (0.70) والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثانياً: الوصف الإحصائي: عرض نتائج استجابات عينة البحث

يهتم هذا المبحث بوصف استجابات أفراد العينة وتحليلها من خلال عرض المتوسطات الحسابية لفرقات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية حول المتغيرات الرئيسة وأبعادها وتفسيرها. ويهدف التحديد الأفضل لمستوى استجابات الأفراد عينة البحث فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للصفات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي أشار إلى أنه في حالة اعتماد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق تماماً-لا أتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في جدول (3) الآتي:

جدول (3) تصنيف فئات الوصف الإحصائي^(٥)

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 - 1	1
منخفض	2.60 - 1.81	2
معتدل	3.40 - 2.61	3
مرتفع	4.20 - 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	5

١. متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء الذي تضمن اربعة ابعاد هي (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، الاختيار الأخضر، التقييم الأخضر) إذ يوضح الجدول (4) معايير الوصف الاحصائي لاستجابات عينة الدراسة المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

٥- المصدر: اعداد الباحث باعتماد الاديبيات.

الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية إتجاه متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. إذ يلاحظ في هذا الجدول بان بُعد التدريب الأخضر قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.99) وبانحراف معياري (596). يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث إتجاه هذا البُعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصل بُعد التوظيف الأخضر على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.39) وبانحراف معياري بلغ (671). يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (3.74) وبانحراف معياري عام بلغ (631). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الاخرى للبحث في التسلسل (2).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (N= 45).⁽¹⁾

ت	البعد	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	التوظيف الاخضر	3.39	.671	معتدل	4
2	التدريب الاخضر	3.99	.596	مرتفع	1
3	الاختيار الاخضر	3.84	.732	مرتفع	2
4	التقييم الاخضر	3.73	.523	مرتفع	3
	المعدل العام	3.74	.631	مرتفع	الثاني

٢. متغير الإقتدار المعرفي:

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث إتجاه متغير الإقتدار المعرفي. إذ يشير هذا الجدول إلى أن الفقرة بُعد إتخاذ القرار قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.63) وبانحراف معياري (594). يبين انسجام إجابات عينة البحث إتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". من جانب آخر حصل بُعد التفكير الإبداعي على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.23) وبانحراف معياري بلغ (666). يؤكد انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "منخفض". وفي ضوء ما جاء أعلاه، فان المعدل العام لمتغير الاقتدار المعرفي بلغ (3.80) وبانحراف معياري بلغ (707). وقد حصل هذا المتغير على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الاخرى للبحث على التسلسل (1).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لمتغير الإقتدار المعرفي (N= 45)^(٧)

٦- المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss, V.23
٧- المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تكنولوجيا المعلومات	3.54	.862	مرتفع	2
2	اتخاذ القرار	4.63	.594	مرتفع جدا	1
3	التفكير الابداعي	3.23	.666	معتدل	3
المعدل العام		3.80	.707	مرتفع	الاول

٣. متغير الاداء الابداعي

يُظهر الجدول (6) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لمتغير الأداء الإبداعي. إذ يُظهر هذا الجدول بان بُعد حل المشاكل قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.80) وبانحراف معياري (1.099) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصل بُعد المخاطرة على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.36) وبانحراف معياري بلغ (.643). يبين انسجام وتناغم اجابات الأفراد عينة البحث اتجاه هذ البُعد وضمن مستوى اجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لمتغير الأداء الإبداعي بلغ (3.58) وبانحراف معياري بلغ (.840). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الأخرى للبحث في التسلسل (3). جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية الأداء

الإبداعي (N=45)^(٨)

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	المخاطرة	3.36	.643	معتدل	4
2	المرونة	3.61	.945	مرتفع	2
3	حل المشاكل	3.80	1.099	مرتفع	1
4	الاقناع	3.53	.675	مرتفع	3
المعدل العام		3.58	.840	مرتفع	الثالث

ويشير الجدول (٧) الى مخلص متغيرات البحث وكذلك المعدل العام للمتغيرات فيما يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الإجابة والأهمية النسبية.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية لمتغيرات البحث

(N=45)^(٩)

٨- المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V23.
٩- المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23.

الاهمية الترتيبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الرئيس
2	مرتفع	.631	3.74	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
1	مرتفع	.707	3.80	الإقتدار المعرفي
3	مرتفع	.840	3.58	الأداء الإبداعي
	مرتفع	.726	3.71	المعدل العام لمتغيرات البحث

ويلاحظ من خلال عرض بيانات الجدول أعلاه وجدول (٧) بان متغير الاقتدار المعرفي إحتل المرتبة الأولى من حيث توافره حسب وجهات نظر عينة البحث ثم يليه ممارسات ادارة الموارد البشرية ثم الأداء الإبداعي وان المعدل العام للمتغيرات بشكل عام حقق مستوى استجابة مرتفع مما يؤكد تحقق توافر تلك المتغيرات بشكل لا باس به في الكلية المبحوثة وفقاً لإجابات عينة البحث.

ثالثاً: إختبار الفرضيات:

تشكل هذه الخطوة الأخيرة في الجانب العملي والتي تستهدف إختبار الفرضيات، إذ يستكشف الباحث بها مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث من جهة ومن جهة أخرى يختبر مدى قدرة تفسير وتأثير متغيراته المستقلة في المتغير المعتمد وما يشار اليه بهذا الصدد ان النموذج العلمي الذي يسعى الباحث لاختباره هو النموذج الوسيط إذ يتكون من المتغير المستقل ممثلاً بـ (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير الوسيط ممثلاً بـ (الإقتدار المعرفي) والمتغير المعتمد ممثلاً بـ (الأداء الإبداعي)، وكالاتي:

أ. فرضية الارتباط الرئيسة الأولى:

(توجد علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاقتدار المعرفي) ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط إستخدم الباحث إختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى إذ يُظهر الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإقتدار المعرفي. وقبل الخوض في إختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (8) يشير الى حجم العينة (45) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكما في جدول (٨) الاتي:

جدول (٨) قيم ومستويات علاقة الارتباط^(١٠)

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
---	-------------------	----------------------

علاقة ارتباط منخفضة	أقل من (0.10)	1
علاقة ارتباط معتدلة	من (0.10) الى (0.30)	2
علاقة ارتباط قوية	أعلى من (0.30)	3

إذ يشير الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية والاقتدار المعرفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.819). وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلاً عن علاقة أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والإقتدار المعرفي التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية والجدول (٩) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاقتدار المعرفي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاقتدار المعرفي^(١١).

		Correlations				
		التوظيف	التدريب	الاختيار	التقييم	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
الاقتدار المعرفي	Pearson Correlation	.797**	.594**	.558**	.781**	.819
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ب. فرضية الارتباط الرئيسة الثانية:

تنص على (توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي) إذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.647). وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلاً عن تحقيق جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علاقة ارتباط إيجابية وقوية مع متغير الأداء الإبداعي والجدول (١٠) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الثانية عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء الابداعي (١٢)

		التوظيف	التدريب	الإختيار	التقييم	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
الأداء الابداعي	Pearson Correlation	.659**	.634**	.493**	.623**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	
	N	45	45	45	45	

ت. الفرضية الرئيسة الثالثة:

تنص هذه الفرضية على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاقتدار المعرفي والاداء الابداعي) اذ يظهر الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) التي تبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بلغت (**.684). وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين متغير الاقتدار المعرفي والاداء الابداعي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلاً عن ايجابية العلاقة بين ابعاد الاقتدار المعرفي والاداء الابداعي والتي كانت جميعها ضمن علاقة ارتباط قوية وطرديّة ودالة احصائياً، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الثالثة عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الإقتدار المعرفي والأداء الإبداعي (١٣)

		تكنولوجيا المعلومات	اتخاذ القرار	التفكير الابداعي	الاقتدار المعرفي
الأداء الابداعي	Pearson Correlation	.765**	.581**	.634**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45

ث. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

إن الهدف الأساسي لهذه الفقرة هي إختبار فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث والتي تتمحور حول التأثير المباشر وغير المباشر بين تلك المتغيرات ووفقاً لطريقة بارون وكيبي لإختبار النموذج الوسيط والذي تضمنته الفرضية الرئيسة الرابعة والخامسة والسادسة، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات وأما التأثير غير المباشر فتم استخدام طريقة بارون وكيبي وهي تُعد من الطرق الجيدة لاختبار تأثير

١٢ - المصدر: مخرجات برنامج spss v.23.

١٣ - المصدر: مخرجات برنامج Spss v.23.

المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد. ومن أجل إختبار معنوية أتمودج الإنحدار الخطي البسيط إستخدم الباحث أيضاً إختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) وباستخدام برنامج (spss v.23).

١. الفرضية الرئيسة الرابعة:

التي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاقتماد المعرفي بأبعاده) وللتأكد من مدى صحتها على الباحث إجراء إختبار الإنحدار وعلى النحو الآتي:-

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأتمودج المقدر بلغ (82.198) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمنظمة الذكية في سلوك العمل الاستباقي وبدرجة ثقة (99%). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.729). يتضح بان ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء قادر على تفسير ما نسبته (72.9%) من التغيرات التي تطرأ على الاقتدار المعرفي في كلية الزراعة عينة البحث. أما النسبة البالغة (26.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أتمودج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.683). بان زيادة مستويات توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة من الإنحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الإقتدار المعرفي بنسبة (68%) من وحدة إنحراف معياري واحد إذاً تُقبل الفرضية.

جدول (١٢) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإقتدار المعرفي (N = 45)

ANOVA ^a								
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	R ²	B	F	Sig.
1	Regression	8.637	1	8.637	.729	.683	82.198	.000 ^b
	Residual	5.554	43	.139				
	Total	14.191	44					
a. Dependent Variable: الاقتدار المعرفي								
b. Predictors: (Constant), ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء								

٢. إختبار الفرضية الرئيسة الخامسة:

تنص الفرضية الرئيسة الخامسة على (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء الابداعي) وتظهر نتائج الجداول الآتي:-

الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأتمودج المقدر بلغ (41.865) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تُقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي وبدرجة ثقة (99%). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.418). أي أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته (41.8%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الإبداعي. والنسبة الباقية (52.2%) تُسهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج. بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.375). أي أن الزيادة بتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الأداء الإبداعي بنسبة (37.5%) من وحدة انحراف معياري واحد وبما ان علاقة التأثير معنوية عليه تُقبل الفرضية.

جدول (١٣) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء الابداعي (45 = N)^(١٤)

ANOVA ^a								
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	R ²	B	F	Sig.
1	Regression	7.994	1	7.994	.418	.375	41.865	.000 ^b
	Residual	7.291	43	.182				
	Total	15.285	44					
Dependent Variable: a. الاداء الابداعي								
b. Predictors: (Constant), ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء								

٣. الفرضية الرئيسية السادسة:

تتعلق الفرضية السادسة باختبار الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي، إذ تنص الفرضية على (يوجد تأثير غير مباشر ذات دلالة احصائية بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي عن طريق الإقتدار المعرفي) ومن أجل اختبار الدور الوسيط فقد اعتمد البحث طريقة (Baron & Kenny, 1986) وهي من الطرائق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الأجنبية. وتتضمن الخطوات الاتية:

- ١- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.
- ٢- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
- ٣- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).
- ٤- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبيين هما:-

١٤- المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

أ- إذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

ب- إذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

إذ أن الخطوة الأولى تعكس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي أما الخطوة الثانية فأنها تعكس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإقتدار المعرفي من جانب آخر. أما الخطوة الأخيرة فأنها تتمثل بالعلاقة بين الإقتدار المعرفي والأداء الإبداعي بوجود ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفي ضوء نتائج الجدول () يتبين تحقق الشرط الأول والخاص بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير الوسيط الإقتدار المعرفي، وكما يوضحها جدول (١٤)

جدول (١٤) ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار و (R2) و قيمة (F) الخاصة باختبار فرضي البحث (١٥)

الفرضيات	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيمة R ²	F
الفرضية (الرئيسية الرابعة)	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء --> الاقتدار المعرفي	.683	.729	82.198**

أما الخطوة الثانية فان الجدول (15) يعرض نتائج تحليل الإنحدار له. إذ تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي أما قيمة (F) فقد كانت معنوية مما يبين القوة الاحصائية للنموذج المختبر. وتفيد هذه النتائج إلى تحقق الشرط الثاني. جدول (15) نتائج اختبار تحليل التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد الخطوة الثانية (١٦)

الفرضيات	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيمة R ²	F
الفرضية (الرئيسية الخامسة)	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء --> والاداء الابداعي	.375	.418	41.865

١٥- المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.23.
١٦- المصدر اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23.

الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي ويعرض الجدول (١٦) نتائج اختبار الخطوة الثالثة من خطوات اختبار المتغير الوسيط (Mediator Variable) وعلى وفق طريقة (Baron & Keeney, 1986). إذ يلاحظ وجود علاقة تأثير معنوية بين الإقتدار المعرفي والأداء الإبداعي بوجود ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير رقايب بلغت $(\beta=0.263, P < 0.01)$.

ويستنتج من خلال النتائج المذكورة انفا أن المسار الأنحداري حقق الشرط الاول والثاني والثالث وهو المسار من متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإقتدار المعرفي إلى متغير الأداء الإبداعي وعليه تنتقل لملاحظة قيمة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد فاذا كانت هذه القيمة قد انخفضت في المعادلة الثالثة (الجدول 16) عن قيمتها في المعادلة الثانية (الجدول 15) فأن هذا يعني بأن الإقتدار المعرفي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد بشكل جزئي (Partial Mediation)، أما إذا تحولت القيمة الى قيمة صفرية (عدم وجود تأثير فأن هذا يعني بأن المتغير يتوسط بشكل تام العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد). وعليه فان متغير الإقتدار المعرفي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، لان قيمة معامل بيتا في الخطوة الاولى لمتغير الإقتدار المعرفي انخفضت من $(\beta= 0.375, P<.001)$ الى $(\beta= 0.328, P<.001)$ في الخطوة الثالثة. مع ملاحظة أن قيمة F المحسوبة كانت اكبر من الجدولية فهي معنوية عند مستوى (1%) مما يدل على القوة الاحصائية للنموذجين في الجدول (16).

جدول (16) نتائج اختبار تحليل المتغير الوسيط الخطوة الثالثة والرابعة لمتغير الإقتدار المعرفي^(١٧)

		Coefficients ^a				
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	F	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	.176	.548	
	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	.551	.180	.493	34.622**	.006
	الاقتدار المعرفي	.263	.167	.295		.001

Dependent Variable: الاداء الابداعي

وبهدف التحقق من حقيقة توسط الإقتدار المعرفي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي وبحسب ما أشار له (Baron & Kenny, 1986: 1177) فانه يجب إجراء إختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة انفاً، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر. وقد صمم (Preacher & Leonardelli, 2001) برنامج حسابي

لأجراء هذا الاختبار (متوفر على النت فقط يدخل الباحث البيانات المطلوبة ويضغط كلمة حساب تخرج النتائج) والتي تعرض نتائجه في الجدول (15) والجدول (١٦)، والتي تدل بحسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار) يحتاج إلى المعاملات غير المعيارية (Unstandardized Coefficients) والأخطاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص الخطوة الاولى للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. ومن خلال هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value)، وإذا كانت قيمة (Z-Value) أكبر من (1.96) فان هذا يشير أن متغير الإقتدار المعرفي هو متغير وسيط أي أن وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل. ويلاحظ من خلال نتائج الجدول (17) أن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) لان قيمة (Z-Value) له كانت أكبر من (1.96). وهذه النتائج تفيد بان التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية لتوسط متغير الإقتدار المعرفي.

جدول (17) نتائج اختبار Sobel لتوسط متغير الإقتدار المعرفي

p-value	Sobel test - Z-Value	Inputs	Path
P<.01	4.433 **	1= 0.835 3= 0.801 Sa= 0.137 Sb= 0.124	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء-الاقتدار المعرفي-الاداء الابداعي

Note:

1= unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator

3= unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV

sa = standard error of a

sb = standard error of b

المبحث الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

سيؤطر هذا المبحث أهم الإستنتاجات التي توصل اليها البحث في الجانب النظري والعملي فضلاً عن أهم التوصيات التي يمكن الإستفادة منها من خلال تعميمها على بقية مؤسسات الدولة وعلى نحو مطلبين وكما يلي:

المطلب الأول: الإستنتاجات

في ضوء ما آلت اليه نتائج البحث نتناول أهم الإستنتاجات و لجانبى البحث(النظري والتطبيقي) وكما يلي:

١. تناول البحث الحالي متغيرات ذات صلة بالبيئة العراقية والتي شابهها الكثير من التلوث بسبب التغيرات ما بعد عام ٢٠٠٣م، إذ يُعطي أهمية كبيرة لإيجاد بيئة خضراء مُستدامة خالية من التلوث.
٢. جمع البحث بين ثلاثة متغيرات تُعد ذات أهمية تكاملية لمعالجة الأسباب التي تعمل على عدم تمكين المنظمة من تبني العمل الأخضر.
٣. رُفد المكتبة العلمية العراقية كدراسة علمية، فهو جاء مكملاً لما توصل اليه الباحثون ومنطلقاً للبحث المستقبلي فضلاً عن الأهمية الكبيرة للمتغيرات في عصر المعرفة والتقدم التكنولوجي والاستخدام الغير مدروس لموارد البيئة.
٤. إن نجاح المنظمات في عصر المعرفة يأتي من خلال القدرة العالية في مجال اعتماد العمل الأخضر والذي يُمكن الحصول عليه من خلال(التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والإختيار الأخضر والتقييم الأخضر) وهو جوهر عمل ادارة الموارد البشرية الخضراء والذي يولد المنافسة في العصر الحالي.
٥. يحقق المتغير الوسيط (الاقتدار المعرفي) التكامل العملي بين المتغير المستقل والمتغير التابع فهو يُسهم في تعزيز العمل على إستدامة بيئة خضراء ومخرجات أداء إبداعي يرقى بالمنظمات الى مصاف الريادة.
٦. أفرز البحث بأن غالبية المستجيبين عينة البحث يمتلكون الرؤى والافكار المعرفية والإبداعية التي أسهمت في فهم متغيرات البحث من خلال إستمارة الاستبانة الأمر الذي ساعد على تحقيق هدف البحث.
٧. أوضح البحث في الجانب العملي بوجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير(ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتغير الإقتدار المعرفي كوسيط وهذا يؤشر التكامل القوي لتحقيق أهداف المنظمة في إيجاد العمل الأخضر.
٨. إتضح من خلال التحليل بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتغير الأداء الإبداعي بوجود المتغير الوسيط (الإقتدار المعرفي) مما يحقق هدف البحث.
٩. أظهرت نتائج التحليل بأن متغير الإقتدار المعرفي قد حصل على مستوى إجابات عالٍ قياساً بالمتغيرين الآخرين وبالتسلسل الأول، إذ كان المعدل العام(3.80) وبانحراف معياري(٠.٧٠٧) وقد حصل بُعد(إتخاذ القرار) على المرتبة الاولى بين أبعاد الإقتدار المعرفي بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري(594). وهذا يبين تناسق اجابات أفراد العينة إتجاه هذا البُعد.

١٠. حصل متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المرتبة الثانية بمعدل عام بلغ (3.74) وانحراف معياري (631). وحصل بُعد التدريب الأخضر على أعلى متوسطات حسابية (3.99) وانحراف معياري (586). وهذا يبين تناسق إجابات العينة اتجاه هذا البُعد.
١١. بينت نتائج التحليل الإحصائي ترتيب متغير الأداء الإبداعي ثالثاً بمعدل عام (3.58) وانحراف معياري (840). وجاء بُعد حل المشاكل بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.099) وهذا يعكس تناسق إجابات عينة البحث حول هذا البُعد.

المطلب الثاني: التوصيات

سَيَقدم هذا المطلب بعض التوصيات إستناداً إلى ما جاءت به الإستنتاجات وما له من علاقة مباشر بإيجاد بيئة خضراء وكما يلي:

١. التأكيد على الإدارة بضرورة العمل على تعزيز دور الممارسات الخضراء من خلال اقامة الندوات أو ورش العمل.
٢. العمل على إشاعة ثقافة المحافظة على البيئة الصديقة من خلال نشر الوعي والتوجيه بذلك.
٣. إعداد وتأهيل الموارد البشرية في ضوء توصيف الوظائف الخضراء.
٤. العمل بمفهوم الإختيار الأخضر للموارد البشرية في ضوء المؤهلات العلمية الخضراء والقدرات المعرفية التي يحملونها.
٥. العمل على تشجيع الدارسين والباحثين على التركيز وتناول البحوث ذات العلاقة لما لها من دور كبير في صيانة البيئة واستدامتها.
٦. ضرورة قيام الإدارة بالتركيز على مفهوم الإقتدار المعرفي كونه أداة فاعلة في إنتاج الأفكار الإبداعية ومن ثم الوصول إلى الأداء الإبداعي.
٧. فتح المزيد من الدورات التدريبية الخضراء لزيادة القدرات والمهارات الخضراء للمورد البشري.
٨. التوجه بالاهتمام بممارسات الموارد البشرية الخضراء والتي تُسهم في المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة.
٩. العمل على انشاء وحدة إدارية خاصة تحت مسمى (وحدة الإرشاد الأخضر) لتقديم الاستشارات والإرشادات الخضراء.
١٠. ضرورة إدامة التواصل العلمي الخارجي للوقوف على آخر التطورات العلمية والمعرفية حول المفاهيم الخضراء.
١١. تقديم الدعم المادي والمعنوي للخبرات العلمية العاملة في هذا المجال كحوافز لمواصلة المسيرة بنجاح لتحقيق الهدف.
١٢. من أجل تنفيذ التوصيات وللحصول على بيئة نظيفة خضراء ضرورة أن تقوم الجهات العليا ذات القرارات الملزمة بإصدار التعليمات والقرارات الى دوائر الدولة ومؤسساتها كل حسب إختصاصه الى ضرورة العمل بمفهوم الممارسات الخضراء وتعزيز الإقتدار المعرفي للموارد البشرية كافة.

المراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المصادر العربية.

١. ابريدان، رشاد نجيب "مهارات التفاوض وبراعة الاقتناع" جامعة بنغازي، كلية التربية، المجلة الليبية العالمية، العدد، ١٧، المجلد، ٢٠١٧ م.
٢. أبو كنة، محمود محمد عبد الكريم "أثر استخدام طريقة حل المشاكل في تنمية التفكير الاستدلالي في مادة الفقه لدى طلبة السادس في الثانويات الاسلامية" مجلة أبحاث كلية التربية الاساسية، مجلد ١٠، عدد ٣، جامعة الموصل، ٢٠١١ م.
٣. أبو هاشم، محمد حسن "اسلوب حل المشاكل في التعليم، دار الزقازيق للنشر، مصر، ٢٠١١ م.
٤. أوزي، أحمد "المدرسة والتكوين ومتطلبات بناء مجتمع المعرفة" المجلة المغربية، العدد (مزدوج) ٤ / ٥، ٢٠١٢ م.
٥. جاكسون، ميشيل وفلود، روبرت "الابداع في حل المشاكل، تحلل النظام الشامل" تعريب سرور علي ابراهيم، الطبعة الانكليزية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨ م.
٦. جروان، فتحي "الإبداع" ط/٣، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ٢٠١٣ م.
٧. الحبيب، ثابتي و الجليلي، بن عبو "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الاساسية لمؤسسات الالفية الثالثة" ط/١، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، ٢٠١٣ م.
٨. الحسنوي، محمد "اساليب الاقتناع في سورت الاسراء" مجلة الفرقان، العدد ٤٦، ٢٠٠٥ م.
٩. رشيد، انتصار كاظم "تقييم تأثير المخاطر على أهداف وسلامة المشاريع الانشائية في العراق" المجلة الهندسية، المجلد، ٢١، العدد، ٤، ٢٠١٥ م.
١٠. ريلي، تيرينسي وكليمان، روبرت "اتخاذ القرارات الصعبة باستخدام مجموعة نظم برامج ادوات القرار" تعريب سرور علي ابراهيم، وعبدالله بن سليمان، الطبعة الانكليزية، دار المرخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٠ م.
١١. عايش، نشأت خليل قدورة "مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التنمية الاقتصادية- دراسة تطبيقية على الشركات الفلسطينية قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١٧ م.
١٢. عبد المجيد، حزيمة كمال "الاسلوب المعرفي (المجازفة- الحذر) وعلاقته بالذاكرة الحسية" ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١١ م.
١٣. العوض، مهدي "توكيد الذات وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من طلبة جامعة دمشق" مجلة جامعة البعث، المجلد ٣٩، العدد ٦٩، ٢٠١٧ م، ص ٣٧-٧٣.
١٤. فنيحة، بلحاج "الاسس النظرية والعملية في اتخاذ القرار" المجلة الجزائرية للعمولة والسياسات الاقتصادية، العدد، ١٦، ٢٠١٦ م.

١٥. القطاونة، منار "المنخ التنظيمي وأثره على الابداع" دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، ٢٠٠٠م.
١٦. الكمري، نوفل عبد الرض وعباس، مهدي علي "الاعتدال المعرفي وأثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين" دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والاثار " مجلة كلية الادارة و الاقتصاد السنة ٣٨، العدد، ١٠٣، ٢٠١٥م.
١٧. النعيمي، صلاح عبد القادر والهلالي، غيداء حميد محمد مهدي "تأثير استراتيجية فُبعات التفكير الست في تحسين مهارات التفكير الإبداعي " Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol,25; No, 111;2019, PP1-25.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

1. Amjed, A and Tirmzi S. H. S., " Effect of Humor on Employee Creativity with Moderating Role of Transformational Leadership Behavior" Journal of Economics Business and Management, Vol. 4; No. 10; 2016.
2. Anderson, Jack" Re- Describing Knowledge Organization A Genre and Activity- Based View" Studies In Formation, Vo,11; No,4; 2015. PP:13-42.
3. Bannaga, Abdelgadir" Internal Audit Role in Enterprise Risk Management" RSM international global excellence in audit, Tax & Consulting, February, 2010.
4. Cabrilo, Sladjana; Kianto, Aino; Milic, Bojana," The Effect of IC Components on Innovation Performance In Serbian Companies" Vine Journal of Information And Knowledge Management System,Vol,48; Issue, 3; 2018.
5. Cherian, Jacob& Jacob, Jolly " A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in The Organization: A Review, International Journal of Business and Management, Vol,7; No, 21; 2012.
6. Choudhary, Kailash& Singh, Kuldip" Benchmarking Manufacturing Industries Based on GREEN Practices" an International Journal, Vol, 25; Issue, 6; 2018.
7. Chudhary, Richa"Can Green Human Resource Management Attract Young Talent" An Empirical Analyses, Vol, 6; Issue, 3; 2018, PP: 305-319.
8. Chugan, Pawan& Mehta, Kathak" Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business" Universal Journal of Industrial and Business Management, Vol,3; No,3; 2015 PP:74-81.
9. Danilo, Brozovic; Fredrik, Anorolin & Dainal, Kindstrom" Service Flexibility: Conceptualizing Value Creation in Service" Journal of Crevice Theory and Practice, Vol, 26; No, 6; 2016.

10. Dorentes, Gisela, A; Fierro Guilas,; Tomas, Eloy" The Elevance of Green Practices World Wide Overview" World Journal of Entrepreneurship, Vol,3; No, - ; 2018.
11. Fayyazia.Marjan; Shahbazmoradi. Saeed; Afshar, Zahra; and Reza Shahbazmoradi" Investigating The Barriers of The Green Human Resource Management Implementation in all Industry" Management since Latter, Vol , 5; No, 2; 2015; PP: 101-108.
12. Garlson, Elizabeth, J" Vigilant Resilience: The Possibilities Communications " An Inter National Journal, Vol, 23; Issu, 2; 2018.
13. Hillman, Kaplan and Him, Northern "Innovation strategies and performance" World Journal of Entrepreneurship, Management and Development,vol.11; Issu, 7; 2015, pp:48-63.
14. Hogan, Kevin" The Psychology of Persuasion, How to Persuade Others to Your Way of Thinking " Peligan Publishing Company, 2004.
15. Hussein, Mayas, Kadhim& Hamzah, Hiba, Hammed"The Relationship Between Persustuin and Speech Act Theory" مجلة القادسية، الآداب والعلوم التربوية، مجلد، ١٨، عدد ٣، ٢٠١٨.
16. Jabbour, Charble Jonse& Jabbour,Ane, Beatrize" Green Human Resourse Managemant and Green Supply Chain Managemant: Linking Tow Emerging Agends" Journal of Cleaner Production, Vol, 112; No,3; 2015, pp:1824- 1833.
17. Jones, Alan, C" Becoming Leader of Content Knowledge" Emerald, Vol, 10; No 5; 2016, PP:7-21.
18. Kelley, Y. Iren, T"Metacognitive Strategies That Enhance Critical Thinking" Metacognition Learning " Vol,5; DOL.10; 2010, PP:251- 267.
19. Kim, Tae-Yeol; Hon, Lee; Deog-Ro Alice H. " Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity", Creativity Research Journal, Vol. 22; No. 1; 2010, pp.37–45
20. Maity, Moutusy; Bagchi, Kallol; Shah, Arunima; & Misra, Antika" Explaining Normative Behavior in Information Technology Use" Emerald Publishing Limited, 2019, PP: 1-23.
21. Mandip, G." Green hrm: People management commitment to environmental sustainability" Research Journal of Recent Sciences,, Vol,1; 2012, PP: 244-252.
22. Margaretha, M & Saragih, S" Developing New Corporate Culture through Green Human Resource Practice" The IBEA, International Conference on Business, Economics, and Accounting 20 – 23, Bangkok – Thailand, 2013.

23. Milliman, John " Green Human resource Practices:Vital Components to Advancing environmental Sustainability, Environmental Quality Management" Dol, 10.1002; Tqem-Winter, 2013, PP:31- 45.
24. Mishra. R.K; Sarkar. S; and Kiranmai.J. " Green HRM Innovation Approach in Indian Public Enterprises World Review of Science" Technology and suet Developmant,Vol, 11; No,1; 2014; PP:26-42.
25. Opatha, H. " Green Human Resource Management: Simplified General Reflection" International Business Research, Vol,7; No,8; 2014.
26. Owino, W & Kwasira, J. "Influence of Selected Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability at Menengai Oil" Journal of Human Resource Management, 4 (3); 2016, PP: 19-27
27. Peter Land D; Pressey, Andrew; Gilchrist Alanp & Johnston Wasley J" Involving Customer In Innovation: Knowledgeability And Agency as Process Variables" Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.33; Issue. 2; 2019.
28. Presad, Ravi, sharan" Green HRM: Partner in sustainable competitive" Growth, Journal of Management Science and Technology, Vol, 1; No,1; 2013.
29. Priya, Anugamini,, Shree, Sonal, "Examining the effect of employee green involvement on perception of corporate social responsibility: Moderating role of green training", Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol, 30; Issue, 1; 2019, PP:197-210.
30. Rahimian, Mona" Paradoxes in Green Human Resource Management: Evidence From The Italian Context" Master Graduation Thesis by: Mona Rahimian, 2014.
31. Renwick, Douglas W; Redman, Tom and Maguire." Stuart Green HRM:A Review and RESERCH, Agenda " International Journal of Management Review, Vol, 15; No, 7, 2013, PP: 1-14.
32. Sayed, S. "Green HRM-A Tool of Sustainable Development" Indian Journal of Applied Research, Vol, 5; No, 6; 2015, PP:717-724.
33. Tang, G; Chen, Y; Jiang, Y; Paillé, P; and Jia, J "Green human resource management practices: scale development and validity" Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 56; No. 1; 2018, PP: 31-55.
34. Tiruneh, Esubalew" Essays on the Effects of Human capital innovation and Technology on Economic performance" thesis doctoral, University of Trento, 2014.
35. Tiwari, Prakashp; Bangwal, Deepak" Green HRM – A way to greening The Environment" Vol,17; Issu, 12; 2015; PP: 45- 53.
36. Uddin, Maeen" Practicality of Green Human Resource Management Practices: Study on Banking Sector in Bangladesh "International Journal

- الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي
- of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol, 6; Issu, 6; 2018, PP: 382-393.
37. Vinding, Anker, Land" Human Resource: A absorptive capacity and Innovation Performance " Interactive Learning and Economic Performance, Research on Technological Innovation and Management Policy, Vol,8; No, 5; 2016; pp:155- 1178.
38. Yu, C" The Relationship Between Undergraduate Students Creative Self- Efficacy, Creative Ability And Career Self-Management" International Journal of Academic Research in Progressive Education and development,Vol.2; No.2; 2013, PP: 181-193.
39. Yuslize, Mohd-Yusof; Othman, Nur " Deciphering The Implementation of Green Human Resource Management in An Emerging Economy" Journal of Management Development, Vol,36; Issue, 10; 2017.
40. Zhou, Kevin Zheng; Gao, Gerald, Yong; Yang, Zhilin; Zhou, Nan" Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientation" Journal of Business Research, Vol,58; No, 5 ;PP1049- 1058, 2005.