

أثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات
الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل

أ.م.د. ميسون عبد الله الشلّمة

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

الباحث: احمد مبرد سرheid العبيدي

The impact of some green human resource
practices on talent management for academic
leaders in some colleges of the University of
Mosul

Assint.prof.dr.Maysoon
Abdalha AL Shalma

Ahmed Mubrad Sarheed

College of Administration
and Economics - University
of Mosul

تاريخ قبول النشر 8/10/2019

تاريخ استلام البحث 6/8/2019

المستخلص

يهدف البحث الى بيان دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة ببعض ابعاده وهي (التدريب الأخضر والتقييم الأخضر) وإدارة الموهبة الاستراتيجية (استقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة).

لذا يأخذ الموضوع اهمية بالغة كونه يهتم بموضوع حديث نسبياً الآ وهو الموارد البشرية الخضراء وكيف يمكن ان يستقطب المواهب الأكاديمية، كما يقوم البحث بتحديد العلاقة بين ابعاد الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموهبة.

وقد تم اجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من الميدان المبحوث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخراج الوصف التشخيصي للمتغيرات اذ تم استرجاع (45) استمارة استبيان من أصل (50) وقد تم التوصل الى الاستنتاجات والمقترحات التي تخص البحث بما يحقق أكبر فائدة

المصطلحات الرئيسية للبحث: ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر والتقييم الأخضر)، وإدارة الموهبة (استقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة).

Abstract:

The research aims to demonstrate the role of green human resource practices represented by some of its dimensions, namely (green training and green assessment) and strategic talent management (attracting talent, managing talent performance, developing talent, and retaining talent).

Therefore, the topic takes great importance as it is concerned with a relatively recent topic, which is green human resources and how it can attract academic talent. The research also identifies the relationship between the dimensions of green human resources and talent management.

An analysis of the data obtained from the researched field was carried out using the statistical program (SPSS) and the diagnostic description of the variables was extracted, as (45) questionnaires were retrieved out of (50), and conclusions and suggestions for the research were reached to achieve the greatest benefit.

Key Words: green HR practices (green training and green assessment), and talent management (talent acquisition, talent performance management, talent development, and talent retention).

الفصل الأول

المقدمة:

مما لا شك فيه ان ممارسات الموارد البشرية الخضراء تتطلب قدراً عالياً من المهارات الإدارية التي تكون ذات مرونة عالية في عملية التحكم بمجريات الأمور بما يخدم البيئة ويحقق الأهداف التنظيمية، ان العالم اليوم بدء بالتوجه نحو النهج الأخضر لتحقيق اقصى خدمة للبيئة لذلك فهو يحتاج الى مواهب ادارية واستراتيجية تكون قادرة على استقطاب وتدريب وتقييم اداء الأفراد العاملين داخل المنظمات، ومما لا شك فيه ان لممارسات الموارد البشرية دور كبير في الحفاظ على البيئة وتقليل التكاليف بسبب تقليل الضرائب وتقليل الهدر في المدخلات وزيادة المخرجات ،لذلك جاء هذا البحث ليعين دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء ودور المواهب الاستراتيجية في عملية الحفاظ على البيئة وسوف يطبق في كلية الأدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.

اولاً: مشكلة الدراسة:

تعاني منظمات الأعمال اليوم من تدهور بيئة العمل وهذا اثر سلباً على الأفراد العاملين وزاد تغييهم عن العمل، ولما كانت البيئة مجالاً مهماً لغرض التنافس بين المنظمات وزيادة الحصة السوقية قد دفع بالعديد من المنظمات بالتوجه نحو الأهتمام بالبيئة لغرض تحقيق الأهداف المنظمة، اذ ان الأهتمام بالبيئة يتطلب افراد موهوبين ذو تفكير استراتيجي قادر على توليد الأفكار الأبداعية، ان الكثير من البحوث المهمة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أشارت إلى إمكانية اعتبار الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية المستدامة على اعتبار ان الموارد والقدرات التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق الميزة المستدامة مرتبطة ارتباط مباشر بقدرات الأفراد الموهوبين، والدراسة الحاليو تثير التساؤلات التالية:

- 1- مامدى اهتمام الميدان المبحوث بالموارد البشرية الخضراء؟
- 2- ما هي الأبعاد الأساسية المكونة لعملية إدارة الموهبة على المستوى الأكاديمي والتطبيقي؟
- 3- ماهي طبيعة العلاقة والأثر بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وادارة الموهبة الاستراتيجية؟

ثانياً: اهمية الدراسة:

زيادة وعي وإدراك العاملين في الميدان المبحوث على اهمية العمل الأخضر وضرورة الألتزام بالجانب البيئي ومراعاة الطبيعة مما ينعكس ايجاباً على اجواء العمل الجامعي وزيادة الأبداع واستقطاب المواهب الفذة التي لها التوجه الكبير نحو البيئة مما ينعكس على المنظمة وعلى المجتمع ككل.

وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتطرق الى جانبين هما الجانب الميداني الذي يشمل زيادة ميول الأفراد العاملين بالمنظمة بموضوع ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموهبة الاستراتيجية. أما الجانب الثاني فهو الجانب الأكاديمي والذي يهدف الى رفد المكتبة العراقية والعربية بمثل هذه المصادر والتي تعاني بالنقص منها بكل تأكيد.

ثالثاً: اهداف الدراسة:

ان الهدف الرئيسي للدراسة هو اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في كلية الإدارة والأقتصاد جامعة الموصل ومن هذا الهدف نحدد الأهداف الفرعية الآتية: -

- 1- تقديم تأطير فكري لموضوعي الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموهبة الاستراتيجية.
- 2- تحديد مستوى اهتمام الميدان المبحوث بممارسات الموارد البشرية الخضراء إدارة الموهبة الاستراتيجية.
- 3- معالجة المشكلات بالاعتماد على الجانبين النظري والعلمي للدراسة الحالية.

رابعاً: الفرضيات:

تستند الدراسة الحالية الى الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائياً بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموهبة على المستوى الكلي.

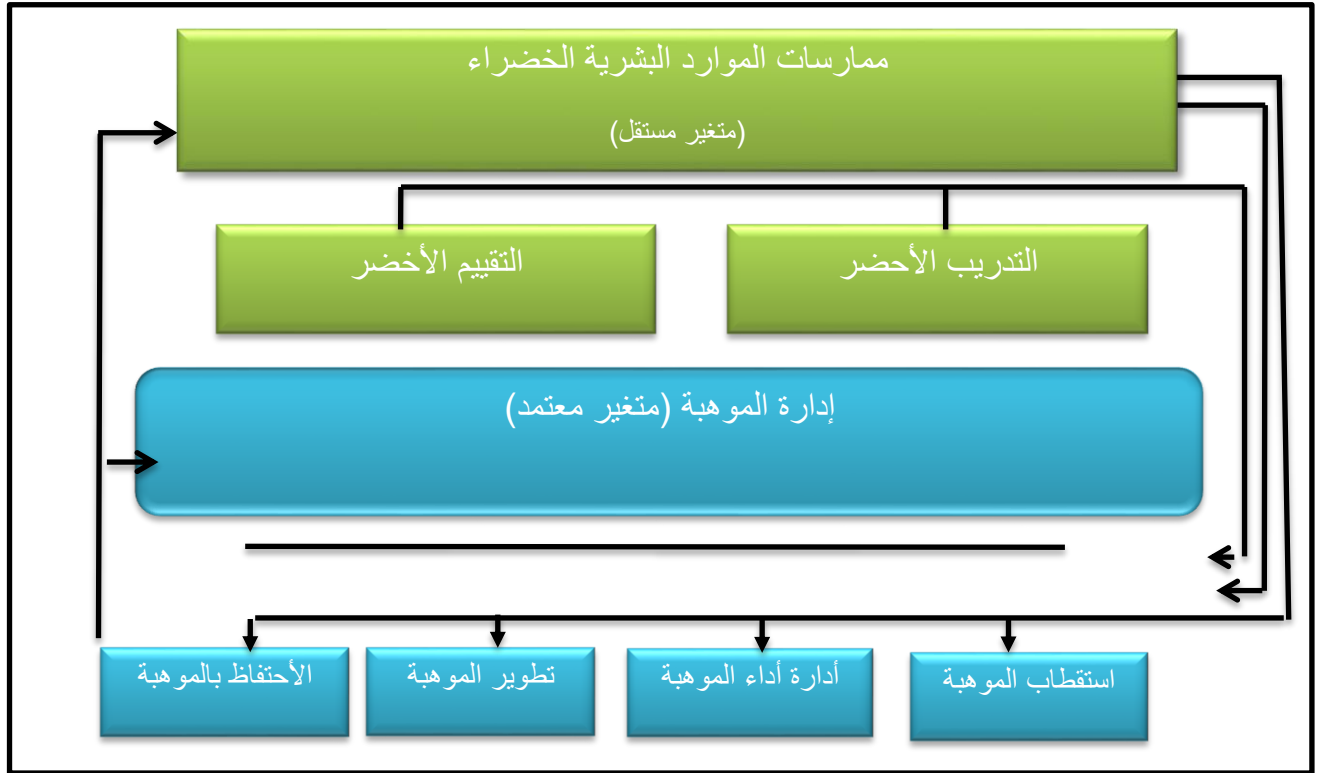
الفرضية الثانية: توجد علاقة اثر معنوية إحصائياً بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء على المستوى الكلي مع إدارة الموهبة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة اثر معنوية إحصائياً بين ابعاد الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر والتقييم الأخضر)، وإدارة الموهبة

الفرضية الرابعة: توجد علاقة اثر معنوية احصائياً بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء على المستوى الكلي مع ابعاد إدارة الموهبة.

خامساً: المخطط الافتراضي للبحث:

يبين المخطط الافتراضي للبحث تكوين فكرة كافية عن البحث فضلاً عن توضيح علاقة الأثر والأرتباط بين المتغير المستقل والتابع، وكما في الشكل التالي:



شكل رقم (1) المخطط الافتراضي للبحث

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

1-الموارد البشرية الخضراء

اولاً: مفهوم الموارد البشرية الخضراء :

لقد لوحظ وعي متزايد داخل مجتمعات الأعمال على أهمية التحول إلى البيئة واعتماد تقنيات إدارة البيئة المختلفة، بحيث أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) استراتيجية تجارية اساسية للمنظمات التي تلعب فيها إدارة الموارد البشرية دوراً نشطاً في التحول إلى البيئة (Uddin,2018,383)، ويرى (مهدي،2018، 39) ان ممارسات الموارد البشرية الخضراء هي الوظيفة التي تربط بين الإدارة البيئية والموارد البشرية الألكترونية من خلال احتوائها على مجموعة من الممارسات الخضراء التي تسهم في تقليل التكاليف ، اعادة التدوير، التخلص من النفايات، لتحقيق استدامة الموارد الطبيعية، ويرى كل من (Sriram,&Suba,2017,82) هي طريقة لتقليل أثر انبعاث الكربون عن طريق إجراء بعض التحويلات

وتعديل العملية على أنشطة الموارد البشرية العادية لدينا، لجعل عملية تقليل النفايات أولاً وقبل كل شيء، ونحن بحاجة إلى اتصال أفضل بين جميع فئات العمال. وهذا يجعل العمل دون أقل هدر، ويرى (Firdaus,&Udin,2016,90) انها عبارة عن خليط من جميع الأنشطة المتعلقة بالمساعدة في تحقيق الإدارة الخضراء التي تقلل من انبعاثات الكربون وكسب أرصدة الكربون في المجالات التي تهم الصعود والاستحواذ على الموارد البشرية وإدارة الأداء والتعلم والتطوير والتعويض وإدارة المكافآت، كما قال كل من (Pandy,&etal,2016,99) ان ادارة اموارد البشرية الخضراء هي استراتيجية تستخدم في الدرجة الاولى لتقليل انبعاثات الكربون لكل موظف في المنظمة، وهذا هو النهج الذي تقوم عليه المنظمات التي يمكن دمجها مع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التقليدية، ويقول (Cheema,&etal,2015,77) هي أكثر انطباقاً تجاه البيئة والموارد الأساسية ولديها وعي أكبر بالمسؤوليات الاجتماعية، بالإضافة الى ذلك فهي تستوعب نظاماً أساسياً بصورة رئيسية ومشروعاً أخضر، لا تهيمن على ممارساتها الخضراء فحسب ، بل إنها تتجاوز ذلك لتكون ناجحة في نشر اجندتها ايضاً.

ثانياً: أهمية الموارد البشرية الخضراء: يرى (Opatha,2013,15) ان اهمية الموارد البشرية الخضراء

تكمن في:

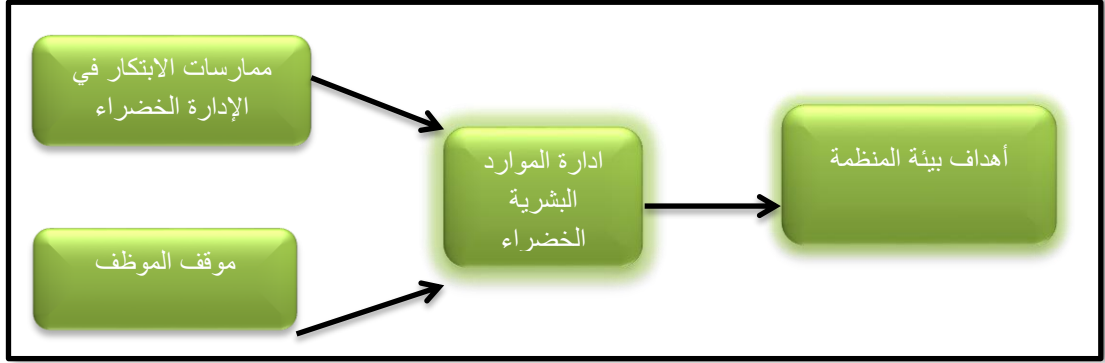
1. تجنب أو تقليل الاحتباس الحراري الحاصل نتيجة الأستهلاك الصناعي.
2. تقادي أو التقليل من الكوارث الطبيعية كالأمطار الحمض وأمواج تسونامي، والأعاصير والجفاف وغيرها.
3. تجنب أو تقليل الأمراض الصحية بسبب التلوث.
4. تجنب أو تقليل الأضرار التي لحقت الحيوانات وغيرها من المخلوقات الطبيعية.
5. لضمان التوازن المناسب للعلاقات بين النباتات والحيوانات والناس، وبيئتهم.
6. لضمان بقاء البشر ومنظمات الأعمال لفترة طويلة من زمن.

ويرى (مهدي،2018، 41) ان اهمية ممارسات الموارد البشرية الخضراء تتلخص في:

- 1- اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة: اي توفير موظفين لديهم ميول نحو البيئة يمكنهم من اتخاذ قرارات تساعد على الابتكار وتعالج مشاكل البيئة.
- 2- الأحتفاظ بالموظفين: ان المنظمات التي لديها ميول نحو البيئة تكون اقل دوران مقارنة بالمنظمات الأخرى.

3- تحسين المبيعات: تسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة المنتجات التي لا تؤدي الى حدوث تلوث بيئي وكما تساهم في خفض التكاليف.

ثالثاً: **اهداف الموارد البشرية الخضراء:** ويرى (Sriram,&Suba,2017,388) ان الموارد البشرية الخضراء تحقق اهدافها من خلال التالي:



شكل رقم (2) اهداف الموارد البشرية الخضراء

Recource: Sriram,& Suba,(2017),"Impact of Green Human Resource Mangment (G-HRM)practices over organization effctivness " jornal of Adv Research in Dunamical control system.

ويرى (Arulrajah,et,al,2015,45)ان اهداف ممارسات الموارد البشرية الخضراء:

- 1- استخدام المدخلات بفاعلية اكبر من قبل الموظفين عند قيامهم بمهامهم الوظيفية ويشمل هذا الأجراء خفض المستويات الحالية لأستخدام المدخلات واستعمال اجراءات صديقة للبيئة.
- 2- المبادرات البيئية الأبداعية من قبل الموظفين الي تشارك في تقييم الأداء للموظف الأخضر ويتألف من عنصرين هما الأبداع ومستوى الأبتكار.
- 3- مشاركة الموظفين في اجراءات الأدارة البيئية للمنظمة.

رابعاً: ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء: للموارد البشرية الخضراء عدد من الممارسات لذا

سنتطرق الى بعدين منها هما التدريب الأخضر والتقييم الأخضر.

- 1- **التدريب الأخضر:** للتدريب دور مهم في العملية التنظيمية لانه يساعد على تخفيف الهدر وزيادة الخبرة في مجال حماية البيئة والقضاء على الأمية البيئية (Bhutto,&Auranzeb,2016,121)، ويعد التدريب له تأثير إيجابي على الأداء للمؤسسي لأن التدريب يؤدي دورًا أساسيًا في تعليم الموظفين

مهارات جديدة للعمل في بيئة مبتكرة من شأنها التأثير إيجاباً على الأداء البيئي للمؤسسة (Cole,etal,2008,540)، هو أيضاً تدخل رئيسي لإدارة النفايات، ويجب تدريب الموظفين وتطوير المبرمجين وينبغي أن تشمل القضايا الاجتماعية والبيئية على جميع المستويات ، من أرضية المنظمة، إلى السلطة التنفيذية والإدارة ومستوى المجلس، و برامج توجيهية للمستأجرين حديثاً. وإعلام الموظفين حول الإجراءات والسياسات الخضراء، ويمكن إنشاء "فرق خضراء" في كل قسم، وزيادة الوعي العام وتدريب محدد للجميع (Ahuja,2015,53)، ان للتدريب دور مهم وكبير في العملية التنظيمية لانه يساعد على تخفيف الهدر وزيادة الخبرة في مجال حماية البيئة والقضاء على الأمية البيئية (Bhutto,&Auranzeb,2016,121)،

2- **التقييم الأخضر:** يُعد تقييم الأداء عاملاً حاسماً في إدارة رأس المال البشري للمؤسسة ، وهذا البعد هو الأداة الأكثر أهمية التي تساعد في إبراز مدى أداء الموظف، من أجل إبقاء الموظفين متحمسين للإدارة البيئية للمنظمة ، حيث من الضروري أن يتم تقييم أداء الموظفين لمعرفة التقدم الحاصل وتشخص نقاط الخلل (Jabbar,&Abid,2014,270)، كما يجب تزويد الموظفين بتعليقات وارشادات بشأن جهودهم لتحسين البيئة وإلا قد تتوقف جهودهم، حيث لا يمكن تقديم التعليقات إلى الموظفين إلا إذا كان لدى المؤسسة بنية جيدة لتقييم الأداء (Govindrajulu, & Daily , 2004,77). وتؤكد Chinander, (2001,282) أيضاً على أن تقييم أداء الموظفين يضمن أنهم على وعي بمهامهم ومسؤولياتهم، وأن هذا الوعي يؤدي إلى تحسين الأداء فيما يتعلق بالإدارة التنفيذية، وسيحقق الموظفون أداءً أفضل إذا تلقوا تعليمات حول مدى انجازهم تقدماً نحو تحقيق أهدافهم البيئية، حيث تساعد التعليمات في التعرف على الاختلافات بين ما قاموا به وما يريدون فعله. وردود الفعل اللفظية وكذلك المكتوبة قد تحفز الموظفين على المشاركة في المسؤوليات البيئية، إحدى الطرق التي يمكن من خلالها بدء أنظمة ادارة الأداء بنجاح في المنظمة عن طريق ربط تقييمات الأداء ب (الأوصاف الوظيفية) التي تذكر الأهداف الخضراء المحددة على سبيل المثال ، يمكن لتقييم الأداء تغطية مثل هذه المواضيع مثل الحوادث البيئية ، واستخدام البيئية ، والحد من انبعاثات الكربون والتواصل من الشواغل البيئية والسياسة ويمكن إدخال أنظمة الموارد البشرية مثل الموارد البشرية الإلكترونية لتكون قادرة على مساعدة الإدارة والموظفين تتبع الكربون الخاصة بهم، (Mandip2012,247).

أولاً: مفهوم إدارة الموهبة:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة المواهب، فالبعض أسماها اتجاه (Trend) والبعض الآخر اسمها موضة (Fashion) وآخرون أسموها فكر (Mindest) ، ان ادارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص ، فيعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين ، وللبيعض الآخر يعني كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عام أي لجميع الموظفين ، وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريها.

ومصطلح إدارة المواهب عادة ما يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد، إن قرارات إدارة المواهب دائما تأتي من قبل مجموعة جوهر المنافسات التنظيمية وكما هو الحال من المراكز الاساسية المنافسة. وهذه بعض التعريفات المختلفة لباحثين وا منهم يعرفها حسب وجهة نظره .
عرفها (العبادي 15،2010): هي دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل: روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام.

وأما تعريف (صالح والسوداني 20،2010): عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجود المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير واثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لاسنادهم وادارة مسارهم الوظيفي .

وعرفها كل من (Onell & Heinen 2004,42): بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف والانشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي.

وأما وجهة نظر (Bhatanagar 2004,38) : هي واحدة من الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية والتي لها دورا استراتيجياً كبيراً في المنظمات.

ثانياً: أهمية إدارة الموهبة:

أن إدارة الموهبة من المواضيع المهمة في عالم الأعمال (Barlow, 2006,55) فهو من العوامل المهمة في (الموارد البشرية) ويمكن إيجاد هذه الأهمية والبروز في تعبير (حرب الموهبة) والذي غالباً ما يرتبط بإدارة الموهبة (Maxwell & Maclean, 2008,95) وتبرز أهمية إدارة الموهبة بكونها تمثل الطاقات الكامنة لإدارة الموهبة بصفقتها المحرك للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الاستثمار

في الأفراد هو من الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال (Scott & Revis, 2008,66). كما تمكننا النظرة الشاملة لإدارة الموهبة من تحديد المشاكل الملحة في سياق خارطة الطريق التي تتوافق فيها جميع خواص إدارة الموهبة على المدى الطويل إذ يجب أن يكون صناع قرار الموارد البشرية عارفين بمبادئ المنظمة ويجب الحصول على حل ناضج حتى لو كان هنالك موازنة فقط لنقطة دخول صغيرة إلى إدارة الموهبة هذه الأيام (Oracle Corporation, 2008,72)، فمثلاً يمتلك أكبر البنوك الدنماركية أو ما يعرف ب(Danske Bank) موجودات مالية تزيد على خمس مائة بليون دولار ويعتقد (Lars Mørch) عضو اللجنة التنفيذية ومدير الموارد البشرية في هذا المصرف بأهميته الإستراتيجية بقوله (أنت تحتاج إلى حصول على فكرة حول ما الذي تريد إنجازه وطرق الإدارة الأفضل للأفراد التي يمكن أن تساعد في إدراك الرؤية الإستراتيجية المتكاملة وهذا ما يتطلب مدخلاً شاملاً للأدوات التقنية عالية القدرة والمرونة . (Bill, 2007,82)

أبعاد إدارة الموهبة:

1_ استقطاب الموهبة:

نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدر كبير من المقدرات والمهارات هذا من جانب ، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر ، ظهر ما يعرف "بحرب المواهب (Martin,2007:44)، برزت أهمية الاستقطاب كاحدى الأنشطة المهمة للمنظمة ، التي تتولى البحث عن الافراد الصالحين وجذبهم واختيار الأفضل منهم (Conger & Fulmer,2003:84) تحتاج المنظمة الى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب ، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة.

2_ ادارة اداء الموهبة :

تهدف المنظمات من خلال ادارة الاداء الى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، وذلك من اجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل (Allison,2007:40) ، وادارة الاداء هي العملية التي من خلالها يتأكد المدير من إن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقق أهداف المنظمة (Millar,2007:12)

3_ تطوير الموهبة:

عند قيام المنظمات بتعيين العاملين عليها القيام بتدريبهم وتمكينهم ليصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها (Whetten & Cameron & Wood, 2005, 55) ويعد التطوير أحد الاساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وعلى المنظمات منح الافراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم (Sloan, 2003)، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الافراد الموهوبين، ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة (Allison, 2007: 43)، كما أن المنظمة إذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي، فأنها قد تتعرض الى خسارة الموهبة المتوفرة لديها (Martin, 2007: 41)، ويجب ان تركز خطط التطوير الفعالة والكفوءة على السلوك، والقيم، والمهارات الشخصية في الوقت نفسه.

4_ الاحتفاظ بالموهبة:

يمثل الاحتفاظ بالموهبة: العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات الى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلا التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل (Conger & Fulmer, 2003: 80).

الفصل الثالث

الجانب العملي

يتناول هذا الفصل وصفاً طبيعياً لمتغيرات الدراسة وهي (ممارسات الموارد لبشرية الخضراء) متغير مستقل، و(إدارة الموهبة) متغير معتمد، اذ تم توزيع (50) استمارة استبيان على الميدان المبحوث وتم استرداد (45) استمارة اذ بلغت نسبة الذكور (30%) والأناث (15%) مما يعني ان نسبة الذكور (66.666%) من حجم العينة، والأناث (33.333%) من حجم العينة ووفقاً لذلك تم استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المعيارية والمدى والوسيط لكل من البعدين وباستخدام برنامج (SPSS)، وللتعرف على درجة اتفاق وعدم اتفاق أفراد عينة الدراسة تجاه متغير دون آخر، فقد منحت بدائل الاستجابة من (1-3) درجات على مقياس (ليكرت) الخماسي. واعتماداً على ذلك تم تقسيم المبحث إلى:

المحور الأول: الوصف والتشخيص: يتناول وصف وتشخيص طبيعة متغيرات ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموهبة التي أسهمت في بناء مخطط الدراسة وفرضياته باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (1)

وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التدريب الأخضر في الميدان المبحوث

الأهمية	عامل الاختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		متغيرات
				%	ت	%	ت	%	ت	
5	0.1712	0.4794	2.8	15.6	7	20	9	64.4	29	X1
4	0.1444	0.40452	2.8	2.2	1	8.9	4	88.9	40	X2
2	0.1232	0.35817	2.9	2.2	1	4.4	2	93.3	42	X3
1	0.0869	0.25226	2.9	-	-	6.7	3	93.3	42	X4
3	0.1138	0.33029	2.9	2.2	1	2.2	1	95.6	43	X5
	0.129	0.3709	2.86	4.2		8.7		87.1		عدل العام

من خلال معطيات جدول رقم (1) يظهر ان هناك إدراك منه من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات التدريب الأخضر وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (2.86) بأنحراف معياري (0.379) ومعامل اختلاف مقداره (0.129) وكان المتغير X4 والذي ينص على (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار الوظيفي المخطط له لتحسين الاداء البيئي للكلية) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان بالاحتياجات التدريبية الداعمة للبيئة والتدريب الأخضر

جدول رقم (2)

وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التقييم الأخضر

في الميدان المبحوث

المتغيرات	اتفق		محايد		لا أتفق		معدل العام
	ت	%	ت	%	ت	%	
X6	40	88.9	5	11.1	-	-	2.8
X7	44	97.8	1	2.2	-	-	2.9
X8	44	97.8	1	2.2	-	-	2.9
X9	43	95.6	1	2.2	2.2	1	2.9
X10	44	97.8	1	2.2	-	-	2.9
		95.58		3.98	0.44		2.88

من خلال معطيات جدول رقم (2) يظهر ان هناك إدراك من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات التدريب الأخضر وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (2.88) بأنحراف معياري (0.219064) ومعامل اختلاف مقداره (0.076318) وكان المتغيرات (x7,x8,x10) اذ أن (x7) والذي ينص على (يعد تقييم الاداء الاخضر ذو ضرورة ملحة في تحقيق التنمية البيئية المستدامة في الكلية) و(x8) الذي ينص على (لدى إدارة الموارد البشرية في الكلية مؤشرات تقييم الأداء الاخضر الصديق للبيئة) والمتغير (x10) والذي ينص على (تحدد الكلية الاهداف والمسؤوليات الخضراء لكل العاملين لغرض تقييم الاداء الاخضر) هم الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان بالتقييم الأخضر.

جدول رقم (3)

وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التدريب الأخضر في

الميدان المبحوث

الأهمية	عامل الاختلاف	حرف معياري	سط حسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		
				%	ت	%	ت	%	ت	
2	0.0514	0.14907	2.9	-	-	2.2	1	97.8	44	X11
1	0.0000	0.0000	3.0000	-	-	-	-	100	45	X12
2	0.0514	0.14907	2.9	-	-	2.2	1	97.8	44	X13
2	0.0514	0.14907	2.9	-	-	2.2	1	97.8	44	X14
1	0.0000	0.14907	2.9	-	-	-	-	100	45	X15
	0.1542	0.119256	2.92			6.6		98.68		المعدل العام

من خلال معطيات جدول رقم (3) يظهر ان هناك إدراك من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات استقطاب الموهبة وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (2.92) بأنحراف معياري (0.119256) ومعامل اختلاف مقداره (0.1542)، وكانت المتغيرات (X12, X15) اذ أن (X12) والذي ينص على (تبحث الكلية عن الافراد الجيدين للعمل في انشطتها المختلفة) و (X15) الذي ينص على (توظف كليتنا سمعتها في استقطاب الموهبة) هم الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان بأستقطاب الموهبة.

جدول رقم (4)

وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير إدارة أداء

الموهبة في الميدان المبحوث

الأهمية	امل الاختلاف	حرف معياري	سط حسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		
				%	ت	%	ت	%	ت	
2	0.0718	0.20841	2.9	-	-	4.4	2	95.6	43	X16
1	0.0000	0.0000	3	-	-	-	-	100	45	X17
4	0.2605	0.62523	2.4	6.7	3	40.0	18	53.3	24	X18
3	0.2514	0.65366	2.6	8.9	4	22.2	10	68.9	31	X19
1	0.000	0.000	3	-	-	-	-	100	45	X20
	0.23348	0.2974	2.78	3.12		13.32		83.56		معدل العام

من خلال معطيات جدول رقم (4) يظهر ان هناك إدراك من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات إدارة أداء الموهبة وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (2078) بأنحراف معياري (0.2974) ومعامل اختلاف مقداره (0.23348)، وكانت المتغيرات (x17,x20) اذ أن (x17) والذي ينص على (تحدد الكلية جوانب القوة والضعف لدى الموظفين اثناء تحليل ادائهم) و(x20) الذي ينص على (تمارس الكلية جهوداً متواصلة لرفع مستوى اداء المواهب فيها) هم الأكثر اتقائاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان بأدارة اداء الموهبة

جدول رقم (5)

وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير تطوير الموهبة في

الميدان المبحوث

الأهمية	امل الأختلاف	حرف معياري	وسط حسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		
				%	ت	%	ت	%	ت	
3	0.0869	0.25226	2.9	-	-	6.7	3	93.3	42	X21
4	0.1235	0.35817	2.9	2.2	1	4.4	2	93.3	42	X22
2	0.0718	0.20841	2.9	-	-	4.4	2	95.6	43	X23
1	0.0514	0.14907	2.9	-	-	2.2	1	97.8	44	X24
1	0.0514	0.14907	2.9	-	-	2.2	1	97.8	44	X25
	0.07704	0.2233	2.9	0.44		3.98		95.56		المعدل العام

من خلال معطيات جدول رقم (5) يظهر ان هناك إدراك من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات تطوير الموهبة وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (2.9) بأنحراف معياري (0.2233) ومعامل اختلاف مقداره (0.07704)، وكانت المتغيرات (x24,x25) هم الأكثر تكراراً اذ ان (x24) والذي ينص على (تخفق الكلية اذا فشلت بتزويد الموهوبين بالبرامج التطويرية الكافية) و(x25) الذي ينص على (تتولى الادارة العليا في الكلية مهام تطوير المواهب فيها) هم الأكثر اتقائاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان بتطوير المواهب.

جدول رقم (6)

وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الاحتفاظ بالموهبة

في الميدان المبحوث

الأهمية	امل الاختلاف	حرف معياري	سط حسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		
				%	ت	%	ت	%	ت	
3	0.1138	0.33029	2.9	2.2	1	2.2	1	95.6	43	X26
3	0.1138	0.33029	2.9	2.2	1	2.2	1	95.6	43	X27
1	0.0514	0.14907	2.9	-	-	2.2	1	97.8	44	X28
1	0.0514	0.14907	2.9	-	-	2.2	1	97.8	44	X29
2	0.0718	0.20841	2.9	-	-	4.4	2	95.6	43	X30
	0.08044	0.2334	2.98	2.88		3.08		96.48		المعدل العام

من خلال معطيات جدول رقم (6) يظهر ان هناك إدراك من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات الاحتفاظ بالموهبة وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (2.98) بأنحراف معياري (0.2334) ومعامل اختلاف مقداره (0.08044)، وكانت المتغيرات (X28, X29) هم الأكثر تكراراً إذ ان (X28) والذي ينص على (تخضع الكلية لعوامل البيئة الخارجية المتسارعة التي تفرضها عليها لجذب الموهوبين) و (X29) الذي ينص على (اقتناع الموهوبين بأهميتهم في تسيير اعمال الكلية يدفعهم نحو بذل مزيد من جهود من اجل تحقيق النجاح) هم الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان بالاحتفاظ بالموهوب.

المحور الثاني: اختبار الفرضيات: بعد ان تم وصف وصف وتشخيص المتغيرات في المحور الأول سوف نختبر الفرضيات في هذا المبحث وكالتالي

1- الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموهبة

جدول رقم (7)

الموارد البشرية الخضراء	المتغير المستقل
R	المتغير المعتمد
**0.791	ادارة الموهبة

N=45

P < = 0.01

من خلال معطيات الجدول رقم (7) الذي يظهر وجود علاقة ارتباط معنوية لكلا متغيري الدراسة (الموارد البشرية الخضراء على المستوى الكلي) و(إدارة الموهبة على المستوى الكلي) بدلالة $R(0.82)$ وهي علاقة ايجابية وهذا يقبل الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموهبة على المستوى الكلي عند مستوى معنوية (0.01) .

2- الفرضية الثانية: وجود علاقة اثر معنوية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموهبة على المستوى الكلي:

جدول رقم (8)

R ²	T		F		ات الموارد البشرية الخضراء		التباعد المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B ₁	B ₀	
0.625	2.423	8.372	7.3141	70.060	0.668	1.002	ادارة الموهبة

N=45

df(43,1)

P < = 0.01

يوضح مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الثانية التي تشير إلى أن " هناك تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية الخضراء بدلالة متغيراتها في إدارة الموهبة " إذ يتضح من الجدول (8) وجود تأثير معنوي لممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة، ويستدل على هذا التأثير من خلال دعم قيمة (F) المحسوبة والبالغة (70.060) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.3141) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (43،1)، إذ يتضح معامل التحديد (R^2) للأنموذج العام أنه (0.625) من إدارة الموهبة تفسره ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الميدان المعني بالدراسة، إذ يعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) والذي يساوي (0.668) الذي يدل على أن من إدارة الموهبة في الميدان المعني بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من ممارسات الموارد البشرية الخضراء، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.372) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.423) وعند مستوى معنوية (0.01). وعلى ضوء ما تقدم فقد تحققت الفرضية الثانية

3-الفرضية الثالثة توجد علاقة اثر معنوية احصائياً بين إبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر والتقييم الأخضر)، وإدارة الموهبة اجمالاً

جدول رقم (9)

	T		F		ممارسات الموارد البشرية الخضراء النوع		
	الجدولية	الجدولية	المحسوبة	التدريب	الخط	B ₀	
				B ₂	B ₁		

df=42,1

P < = 0.01

N=45

يوضح مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الثالثة التي تشير إلى أن " هناك تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر) و(التقييم الأخضر) بدلالة متغيراتها في إدارة الموهبة " إذ يتضح من الجدول (9) وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر والتقييم الأخضر) في إدارة الموهبة، ويستدل على هذا التأثير من خلال دعم قيمة (F) المحسوبة والبالغة (69.664) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.178) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية(42،1)، إذ يتضح معامل التحديد (R^2) للأنموذج العام أنه (0.773) من إدارة الموهبة تفسره ابعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الميدان المعني بالدراسة، إذ يعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) والذي يساوي (0.009) الذي يدل على أن من إدارة الموهبة في الميدان المعني بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من ابعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.516) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.423) وعند مستوى معنوية (0.01). وعلى ضوء ما تقدم فقد تحققت الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة اثر معنوية احصائياً بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء على المستوى الكلي مع ابعاد إدارة الموهبة.

جدول رقم (10)

R ²	T		F		ات الموارد البشرية الخضا		التُعد المستقل التُعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B ₁	B ₀	
0.682	2.423	9.485	3.8283	89.964	0.759	0.764	استقطاب الموهبة
0.434	2.423	5.680	3.8283	32.260	0.568	1.195	أدارة اداء الموهبة
0.599	2.423	7.95	3.8283	62.648	0.675	1.017	تطوير الموهبة
0.571	2.423	7.484	3.8283	56.013	0.670	1.034	الاحتفاظ بالموهبة

N=45

P < =0.01

يوضح مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الرابعة التي تشير إلى أن " هناك تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية الخضراء بدلالة متغيراتها في ابعاد إدارة الموهبة "المتتمثلة في (استقطاب الموهبة، ادارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة، والأحتفاظ بالموهبة) إذ يتضح من الجدول (10) وجود تأثير معنوي لممارسات الموارد البشرية الخضراء في ابعاد إدارة الموهبة، ويستدل على هذا التأثير من خلال دعم قيمة (F) المحسوبة والبالغة (89.964) لأستقطاب الموهبة و(32.260) لأدارة اداء الموهبة و(62.648) لتطوير الموهبة و(56.013) للأحتفاظ بالموهبة والتي هي جميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.8283) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية(1،42)، إذ يتضح معامل التحديد (R²) للأنموذج العام أنه (0.682،0.434،0.599،0.571) لأبعاد إدارة الموهبة (استقطاب الموهبة، ادارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة، والأحتفاظ بالموهبة) على التوالي تفسره ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الميدان المعني بالدراسة، إذ يعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) والذي يساوي (0.759،0.568،0.675،0.670) للأبعاد على التوالي والذي يدل على أن ابعاد إدارة الموهبة في الميدان المعني بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من ممارسات الموارد البشرية الخضراء، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.485،5.680،7.95،7.484) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.423) وعند مستوى معنوية (0.01). وعلى ضوء ما تقدم فقد تحققت الفرضية الرابعة.

المصادر:

أ- المصادر العربية:

الدوريات

- 1- العبادي، هاشم فوزي، (2010)، "إدارة الموهبة في منظمات الاعمال_ رؤى ونماذج مقترحة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 2- صالح، أحمد علي، والسوداني، علي موات، (2010)، "إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية واستراتيجية للاند عكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية"، مجلة معهد الإدارة العامة_ سلطنة عمان.
- 3- مهدي، محمد فليح حمزة، (2018)، "ممارسات الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة (بحث ميدان ي)" رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الأدارة والاقتصاد.

ب- المصادر الأجنبية:

- 1- Allison, Stamm,(2007), "The Strategic Development of core HR systems: Helping leaders Go Beyond Administrivia and compliance.
- 2- Arulrajah, A. Anton,& Opatha, H.H.D.N.P,& Nawaratne, N.N.J,(2015)," Green Human Resource Management Practices: A Review", Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol.5, No.1.
- 3- Ahuja, Devika,(2015)," Green HRM: Management of people through commitment towards environmental sustainability", International Journal of Research in Finance and Marketing,V,5,I,7.
- 4- Barlow, L., (2006),"Talent Development : The New Imperative, Development and learning Organizations", Emerald Group Publishing Limited, Vol. 20,No.No.3,.
- 5- Bill Millar,(2007)," Building and integrated talent management Strategy, Briefing" Paper from The Economies Intelligence unit,.

- 6- BHUTTO, SANA ARZ,& AURANZEB,(2016)," Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistani Firm", European Journal of Business and Management, Vol.8.
- 7- Chinander,Karen R,(2001),"Atghing acconuntability and awarenees for environmental performance in opration,production and oprations management,V,10.
- 8- Cheema, Sadia,& Pasha, Ahmad Tisman,& Javed, Farheen, (2015)," Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan", Journal of Business Studies Quarterly,V,7.
- 9- Col,M.A,Elliott,&R.J.R,&,Stroble,(2008),The environmental performance of firm:the role of foreign ownership,training and experience,Ecological Economics,vol,65.
- 10- Conger, J.A. , & Fulmer, R. M,(2003)" Developing you leadership _18 pipeline" ,Harvard Business Review.
- 11- Firdaus , Muhamad ,& Udin, Zulkifli Mohamed,(2016)," GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM) TOWARDS SME'S: A CONCEPTUAL VIEW",International Conference on Technology and Operations Management,I,04.
- 12- Govindarajulu,N,&Daily,Bm(2004),"motivating employees for environmental improvement,jornal of industrial management and Data systms,VOL,104.
- 13- Jabbar, Muhammad Hassan,& Abid, Muhammad,(2014)," GHRM: Motivating Employees towards Organizational Environmental Performance", MAGNT Research Report, Vol.2 (4).

- 14- Maxwell, A., Gillian and MacLean, Saman The, (2008), "Talent management in hospitality and tourism in Scotland Operational Journal of contemporary Hospitality Management", (1JCHM) Vol,20 No 7.
- 15- Mandip, Gill,(2012)," Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability", Research Journal of Recent Sciences,vol,1.
- 16- Opatha, HHDNP,(2013)," Green Human Resource Management: A Simplified Introduction", Proceedings of the HR Dialogue, Vol. 01, No. 01.
- 17- Pandey, Suruchi,& Viswanathan, Vivek,& Kamboj, Preeti,(2016)," Sustainable Green HRM – Importance and Factors affecting Successful Implementation in Organizations", International Journal of Research in Management and Business, Volume 2 Issue 3.
- 18- Scott, Bernadette and Revis, Sheetal (2008), "Talent management in hospitality : gradyate career success and strategies ", International Journal of contemporary Hospitality management, Vol. 20 No 7.
- 19- Sriram,& Suba,(2017),"Impact of Green Human Resource Mangment (G-HRM)practices over organization effctivness " jornal of Adv Research in Dunamical control system.
- 20- Sloan, E. B,&, lewis, R. E,(2003)," Managing succession successful workshop presented at The Aunnal Conference of the society for industrial /Organizational psychology, Orlaudo, CL.
- 21- Uddin, Maeen,(2018)," PRACTICALITY OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: A STUDY ON BANKING SECTOR IN BANGLADESH", International Journal of economics , commerce and management ,vol,1,lm6.