

دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق

دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي

جيمس يوحنا عوديش^{1*} و سامي فريق صالح²

¹ قسم تكنولوجيا المعلومات الادارية، الكلية التقنية الإدارية، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان – العراق

² قسم تكنولوجيا الاعلام، الكلية التقنية الإدارية، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان – العراق

تاريخ الاستلام: 2020/01 تاريخ القبول: 2020/03 تاريخ النشر: 2020/03 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2019.8.1.582>

الملخص:

يسعى البحث الحالي إلى تشخيص الدور الذي تلعبه وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق من خلال استخدام منهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثان باعداد إطار نظري مستفيدين من الادبيات النظرية للموضوع، ولتحقيق أهداف البحث تم بناء أنموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث المتمثلة بوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) واستراتيجية المحيط الأزرق (المتغير المعتمد)، وعلى ضوءه تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية، وبالاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية تم اختبار وتحليل البيانات المجمع من خلال (44) استبانة وزعت على الموظفين والتدريسيين (عينة البحث) العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي (مجتمع البحث). وتمثلت أهم الاستنتاجات بوجود علاقة ارتباط طردي وتأثير موجب ومعنوي بين وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق، في حين تمثلت أهم المقترحات بضرورة إدراك معهد دهوك التقني الأهلي بأن تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق فيها يتطلب زيادة تبني والأهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتعويض الأخضر).

الكلمات الدالة: وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر، استراتيجية المحيط الأزرق، معهد دهوك التقني الأهلي.

السوقية يمكن الاعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق (نصور، 2016: 45).

وهذا ما عزز من توجهات الباحثان على إجراء بحث يتضمن متغيراً مستقلاً متمثل بوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومتغير معتمداً متمثل باستراتيجية المحيط الأزرق.

وتضمن البحث الحالي أربعة محاور تمثل الأول بالاطار المنهجي، في حين تضمن الثاني بالاطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق، وتناول المحور الثالث الاطار العملي، وأخيراً أختص المحور الرابع بعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات المتصلة بمتغيرات البحث.

2. المحور الاول (الاطار المنهجي)

1.2. مشكلة البحث:

1. المقدمة

تعد استراتيجية المحيط الأزرق من أفضل الاستراتيجيات التي تساعد في بقاء المنظمات وتحقيقها للأرباح لأنها تعتمد على التمايز التي تقلل من شدة المنافسة. وكما يمكن تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الاعتماد على أهم الموارد في المنظمات المتمثلة بالموارد البشرية، وعليه تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق مصالح جميع الأطراف وتحفز العاملين في المنظمات على تقديم المبادرات التي تحسن من قدرات المنظمات على البقاء وتحقيق الأرباح.

ويشير (Porter) بأن الهدف الرئيس من أملاك المنظمة للأستراتيجية هو التكيف مع البيئة (القاسمي ودخان، 2017: 172)، إذ لا يمكن حماية المنظمات التي تمتلك العلامات التجارية المرموقة من تقلبات السوق والمنافسة والظروف الأخرى التي تؤدي إلى انخفاض الطلب، ولتوليد طلب جديد يساعدها برفع وزيادة الحصص

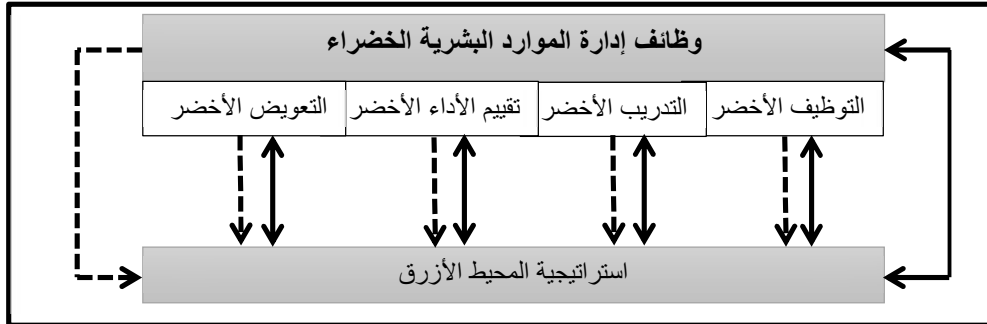
الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع وأزدهاره، وعليه حث عمادة معهد دهوك التقني الأهلي بالأهتمام بأهم الإدارات لديها والتي تتمثل مهمتها بإدارة الموارد البشرية فيها، بالإضافة إلى توجيه أنظار المنظمات كافة وخاصة معهد دهوك التقني الأهلي إلى دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق.

3.2. أهداف البحث:

يحاول البحث الحالي في ضوء مشكلته وأهميته تحقيق الأهداف التالية:
أ- وصف وتشخيص مدى تبني وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق من قبل معهد دهوك التقني الأهلي.
ب- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.
ت- اختبار طبيعة تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.

4.2. نموذج الفرضي للبحث:

لأجل تحقيق أهداف البحث بشكل منهجي وعلمي متسلسل، يتطلب الأمر بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية حيث يضم هذا الأنموذج متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل المتمثل بوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يتكون من أربعة أبعاد وهي (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر)، والمتغير التابع المتمثل باستراتيجية المحيط الأزرق والشكل (1) يوضح ذلك.



المصدر: اعداد الباحثان (←→) علاقة الارتباط (←--) علاقة التأثير

الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث

- توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التوظيف الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.
- توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التدريب الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.
- توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تقييم الأداء الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.
- توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التعويض الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.

5.2. فرضيات البحث:

أنتقل البحث الحالي لمعالجة مشكلته من خلال الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية عند مستوى (0.05) بين وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

7.2. اختبارات الأستبانة:

1.7.2. صدق الأستبانة: جرى ذلك بأتباع طريقة الصدق الظاهري من خلال عرضها على عدد من الخبراء والمحكمين (الموضحة أسمائهم في الملحق 1) في مجال الاختصاص لبيان مدى صلاحية الفقرات للفرض الذي أعدت من أجله، ولقياس ما وضعت من اجله تم إضافة وحذف وتعديل ما تم تأشيريه من قبلهم. وأستناداً لأرائهم أصبحت استمارة الأستبانة والموضحة في الملحق (2) بشكلها النهائي التي تضم (30) فقرة موزعة على متغيري البحث الرئيسيين (16) فقرة لمتغير وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء ، و(14) فقرة لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

2.7.2. ثبات الأستبانة: من أجل الوقوف على دقة إجابات أفراد عينة البحث، فقد تم استخدام طريقة التجزئة النصفية، باعتبارها من أكثر الطرق استخداماً وبإيجاد معامل الارتباط سبيرمان الأكثر صلاحية وشيوعاً لحساب معامل الثبات حسب ما تم تحديده من قبل الباحثان عند مراجعتهم للبحوث المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي. حيث يبين الجدول (1) معامل الثبات للفقرات الفردية والتي بلغت (0.9) ولل فقرات الزوجية (0.859)، وبلغ معامل الارتباط بين فقرات الأستبانة (0.936)، في حين بلغ معامل سبيرمان (0.967)، وهي كلها قيم موجبة وقوية تتجاوز قيمة معامل الثبات المحددة للدراسات الأنسانية (0.6)، وهذا يعني ثبات مقياس الأستبانة.

الجدول (1) ثبات الاستبانة

معامل سبيرمان	معامل الارتباط بين فقرات الأستبانة	معامل الثبات	
		العبارات الزوجية	العبارات الفردية
0.967	0.936	0.859	0.9

المصدر: إعداد الباحثان

وتم الحصول على (44) استمارة صالحة للتحليل. حيث يوضح الجدول (2) وصفاً تفصيلياً للأفراد المستجيبين وكما يلي:

1.9.2. الجنس: يتبين أن ما نسبة (79.5%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، وان نسبة (20.5%) هم من الإناث. وهذا يعني بأن أغلبية العاملين في المعهد المبحوث هم من الذكور مقابل نسبة قليلة من الإناث.

2.9.2. العمر: يتضح أن نسبة (45.5%) للذين تتراوح أعمارهم (اقل من 30 سنة)، وبلغت نسبة (52.2%) للذين تتراوح فئتهم العمرية بين (30 - 40 سنة)، وكانت نسبة (2.3%) للفئة العمرية (41 - 50 سنة). نستنتج بأن معظم العاملين في المعهد المبحوث هم عناصر شبابية لديهم القدرة والقابلية على تقديم الخدمات.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير موجب ومعنوي عند مستوى (0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- يوجد تأثير موجب ومعنوي للتوظيف الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.
- يوجد تأثير موجب ومعنوي للتدريب الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.
- يوجد تأثير موجب ومعنوي لتقييم الأداء الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.
- يوجد تأثير موجب ومعنوي للتعويض الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.

6.2. الأساليب الإحصائية:

استناداً لتوجهات وأهداف البحث ومضامين فرضياتها فقد استعان الباحثان بمجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS- Version 22) والمتمثلة بالآتي:

- 1.6.2. التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث.
- 2.6.2. معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرين على المستوى الكلي والجزئي.
- 3.6.2. الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية التأثير لوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها في استراتيجية المحيط الأزرق.

8.2. حدود البحث:

- تتمثل حدود البحث الحالي بالآتي:
1. الحدود البشرية: الموارد البشرية من الموظفين والتدريسين العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي.
 2. الحدود المكانية: معهد دهوك التقني الأهلي.
 3. الحدود الزمانية: من 2019/5/17 ولغاية 2019/11/29 .
 - 9.2. وصف الافراد المبحوثين:

انسجماً مع توجهات البحث قام الباحثان بتوزيع استمارة الأستبانة على الأفراد عينة البحث. حيث تم توزيع (65) استمارة على الموارد البشرية العاملة (الموظفين والتدريسين) في معهد دهوك التقني الأهلي،

3.9.2. عدد سنوات الخدمة: تكتسب سنوات الخدمة أهمية كبيرة بوصفه أحد المؤشرات التي تدل على تراكم الخبرة، حيث لوحظ أن (65.9%) من أفراد عينة البحث تزيد خدمتهم عن (3) سنوات. وهذا يدل إلى أن وجود نسبة أكثر من المتوسط لديها خبرات في مجال التعليم العالي يعملون في المعهد المذكور.

الجدول (2) وصف الأفراد المستجيبين

الجنس											
المجموع		انثى				ذكر					
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%	
44		20.5				79.5					
100				9		35					
العمر											
المجموع		51 سنة فأكثر		41 - 50 سنة		30 - 40 سنة		30 سنة		اقل من 30 سنة	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%	
44				2.3		1		52.2		23	
100								45.5		20	
عدد سنوات الخدمة											
المجموع		5 سنة فأكثر		3 - 5 سنوات		1 - 3 سنوات		1 سنوات		اقل من 1 سنوات	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%	
44		11		18		13		4.5		2	
100		25.0		40.9		29.5		4.5		2	
الشهادة											
المجموع		دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فما دون	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%	
56		1		23				14		6	
100		2.3		52.3				31.8		13.6	

المصدر: إعداد الباحثان

المستدام للموارد الطبيعية (Chowdhury, et al., 2017: 29).

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المجالات التنظيمية الناشئة في التسعينات من القرن الماضي، وتسمى بهذا الأسم عندما تقوم المنظمات بدمج إدارتها للبيئة والجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في إدارة واحدة، وبهذا فأنها تشير إلى جميع الأنشطة التي تنطوي على التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف إلى جعل الموارد البشرية في المنظمة خضراء، وتهتم بتحويل الموارد البشرية العاديين إلى الموارد البشرية التي تعمل بشكل أخضر لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وتقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية (Arulrajah, et al., 2015: 1-2).

وتعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها الإدارة التي تستخدم سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم إستدامة استخدام موارد المنظمة (Ullah, 2017: 9)، وفي نفس السياق تشير إلى أنها العملية التي يمكن من خلالها الاستفادة من أنشطة إدارة الموارد البشرية لتحسين أستمراية استخدام الموارد (Stojanoska, 2016: 11)، لأنها

3. المحور الثاني (الإطار النظري)

1.3. إدارة الموارد البشرية الخضراء:

1.1.3. التطور والمفهوم:

نظراً لزيادة أهمية القضايا البيئية والتطور المستدام عالمياً مما أثر على تزايد الأهتمام بضرورة تبني الممارسات والوظائف الخضراء من قبل إدارة الموارد البشرية والتي من خلالها يتم الضمان باستخدام المستدام للموارد من قبل المنظمات.

ويعد مصطلح الأخضر من المصطلحات الواسعة الاستعمال في الوقت الحاضر والتي تشير إلى وصف (الممارسات والمنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والتكنولوجيا وطريقة تنفيذ الأعمال) بأنها صديقة للبيئة، وتم اكتشاف التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية على الأداء البيئي بشكل تدريجي لذلك تعد كعامل رئيسي في تعزيز الأداء البيئي (Bon, et al., 2018: 167-168). بالتالي فإنه يتعلق بالبيئة الطبيعية التي يكون فيها كل شي نقي وصافي (Bangwal & Tiwari, 2015: 45). وبينما يستخدم المصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مدى مساهمة السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في جدول أعمال المنظمة البيئية والأستخدام

من أخلص الموارد البشرية لإدارة المنظمة من خلال اهتمامهم بالبيئة (Stojanoska, 2016: 11).

وبدمج إدارة الموارد البشرية الخضراء للممارسات الصديقة للبيئة مع وظائفها يمكن الاستخدام المستدام والكفوء لمواردها، والتقليل الفاقد فيها، وتحسين السلوك الموارد البشرية المرتبط بالوظيفة، وتحسين الحياة العمل والخاصة، وتخفيض التكاليف، وتعزيز أداء الموارد البشرية والاحتفاظ بهم، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في المراسلات، والمشاركة باستخدام السيارات، والمشاركة في أداء الوظائف، وعقد المؤتمرات والعمل عن بعد، والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والتدريب عبر الإنترنت، والفضاء المكتبي الموفر للطاقة وغيرها (Bangwal & Tiwari, 2015: 46). وتساعد على تحسين استقطاب واختيار جيل جديد من الموارد البشرية التي تمتلك إدراك متزايد بالبيئة (Renwick, et al., 2012: 2).

وتعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على تكاثر الموارد الطبيعية التي تواجه انخفاض في كميتها وأعدادها لأنها تعمل على تنظيم وتخفيض الكربون الناتج من عمل الموارد البشرية من خلال إجراء بعض التغييرات على وظائفها (Sriram & Suba, 2017: 388).

وتقلل إدارة الموارد البشرية الخضراء من التأثيرات السلبية للمنظمة وزيادة تأثيراتها الأيجابية، واكتشاف البدائل لتخفيض التكاليف وتقليل الضغوط على ميزانية المنظمة، وعدم فقدان المواهب المتميزة، وضمان الحصول على أفضل الحلول للمشاكل، وتسهيل من تطوير الابتكارات بالتالي حث الزبائن على شراء المنتجات الغير الضارة للبيئة (Chowdhury, et al., 2017: 30). وتهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى :

أ- تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة (Arulrajah, et al., 2015: 2).

ب- تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من الشروط الأساسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة لأنها تزيد من التزام الموارد البشرية ومشاركتهم في الممارسات البيئية لأنها تعمل على تعزيز المهارات الخضراء لديهم وتحفيزهم على تحمل المسؤوليات الاجتماعية والبيئية عند أدائهم لمهامهم عن طريق تغيير سلوكهم وتقديم أفكار ومقترحات جديدة تساعد على تنفيذ البرامج البيئية (Tang, et al., 2018: 32) و (Aykan, 2017: 162).

ت- تعزيز المبادئ الخضراء لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة، مما يزيد من رفاة أعمالهم، بالتالي تحسين من صورة وسمعة المنظمة البيئية، وزيادة الفرص التي تحصل عليها وتعزيز أنتاجيتها، والحصول على الخصومات والمزايا الضريبية (Uddin, 2018: 384) و (Ullah, 2017: 9). و (Shen, et al., 2016: 3).

3.1.3. وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تستخدم الآلات التي من شأنها تقلل التكاليف والأضرار البيئية (Sriram & Suba, 2017: 388).

وتعد هذه الإدارة كاستراتيجية رئيسة ومهمة تعتمد المنظمات في التحويل بيئة أعمالها إلى خضراء (Uddin, 2018: 383)، إذ تعتمد العمليات الاجتماعية والنفسية للتأثير على سلوك الموارد البشرية الخضراء (Almada & Borges, 2018: 426). ويرى (Chowdhury, et al., 2017: 29) بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي عملية لضمان وتأكيد بأن نظام إدارة المنظمة يعمل على تحقيق التوازن البيئي، عن طريق التأثير على القضايا المتعلقة بالموارد البشرية.

وتتصف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الخصائص كأمتلاكها رؤية وثقافة بيئية، والأهداف المتبادلة بين الوظائف، وسعيها وراء التميز البيئي والممارسات المستدامة، وأعضاء طابع النظم على هيكلها، وقيادتها التغيير، والعلاقات والحوارات المفتوحة والمتبادلة، والعمل الجماعي، والتنمية والتعلم (Aykan, 2017: 163).

وبناءً على ماسبق يرى الباحثان بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الإدارة التي تأخذ سمة الخضراء والمحافظة على البيئة بنظر الاعتبار عند أدائها لوظائفها وذلك من خلال المحافظة على المعرفة والسلوك الأخضر لدى الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية على المبادرات الخضراء. وعليه يمكن تعريفها إجرائياً بأنها إدارة تضم مجموعة من الوظائف التي تطبق أنشطة وممارسات وإجراءات خضراء وصديقة للبيئة، تعمل على المحافظة واستدامة توافر الموارد من خلال التقليل من مخرجاتها الملوثة للبيئة مما يحد من التأثير السلبي على أدائها.

2.1.3. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهدافها:

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من كونها تجعل الموارد البشرية العاملة في المنظمة خضراء تعمل لتحقيق مصلحة الموارد البشرية أنفسهم، والمجتمع والبيئة الطبيعية التي ينتمون إليها، والأعمال التي يؤديونها (Arulrajah, et al., 2015: 2). وكما تساعد على تحقيق وفورات مالية وأرباح أفضل للمنظمة، وتنشر إدارة الموارد البشرية الخضراء القيم البيئية في المنظمات عن طريق تنفيذ المبادرات الإدارة البيئية وهذا ما يجعل المنظمات التي تطبقها بأنها مكان عمل جيد ومقبول بيئياً ولديها مسؤولية اجتماعية، بالتالي تلعب دوراً رئيساً في إكتساب المنظمات للسمعة الخضراء، وعليه تستفيد النظم الطبيعية منها لأنها توفر بيئة أفضل تستمتع الموارد البشرية بحياة أكثر صحية فيها (Bon, et al., 2018: 167-168).

وتتعلق إدارة الموارد البشرية الخضراء بالنشاطات والممارسات التي تولد وتستخدم أطر عمل هدفها النهائي الموارد البشرية الخضراء حيث تقوم بتغيير الموارد البشرية إلى خضر وأن تكون غرضها تحقيق أهداف المنظمة البيئية وأن تكون مسؤولة عن الأستدامة البيئية، مما تزيد

الإدارة البيئية من أجل تطوير مهاراتهم ومعارفهم وذلك من خلال نقل المعرفة الصحيحة عن المجالات الخضراء لهم، والتدريب على أفضل الممارسات الصديقة للبيئة والتكيف معها، وكما يعتمد التدريب على التوعية والتعليم البيئي لتوليد الوعي البيئي، ويتم تدريب الموارد البشرية على تحليل مساحات العمل الأخضر، وإعادة التدوير، والتناوب الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية الخضراء لزيادة أهتماماتهم البيئية (Arulrajah, et al., 2015: 9) و (Aykan, 2017: 166) و (Uddin, 2018: 385).

وتعمل هذه الوظيفة على تطوير أساليب العمل والتي تقلل من النفايات، والاستخدام السليم للموارد، والحفاظ على الطاقة، ومعالجة أسباب التدهور البيئي، بالتالي يوفر التدريب الأخضر فرصة مشاركة الموارد البشرية في حل المشاكل البيئية (Bangwal & Tiwari, 2015: 48).

ويشير التدريب الأخضر إلى النظام الذي يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تحفز الموارد البشرية على تعلم مهارات حماية البيئة والاهتمام بالقضايا البيئية، والذي يعد من الأمور الأساسية لتحقيق الأهداف المنظمة البيئية (Tang, et al., 2018: 35).

ت- تقييم الأداء الأخضر: تشير هذه الوظيفة إلى نظام لتقييم أنشطة أداء الموارد البشرية وفقاً لعملية الإدارة البيئية (Tang, et al., 2018: 36). إذ بموجبها يتم تحديد أهداف الإدارة البيئية ومسؤوليات الخضراء ودمجها مع نظام التقييم البيئي للمنظمة، بالإضافة إلى دمج المعايير الخضراء في التقييم الأداء الوظيفي لجميع الموارد البشرية سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي، وعليه يتم إنشاء نظام معلومات للإدارة البيئية يضم معايير الأداء البيئي والقيام بعمليات التقييم البيئي وفقه، وتقديم التغذية العكسية للموارد البشرية (Uddi, 2018: 385) و (Arulrajah, et al., 2015: 8).

يشتمل تقييم الأداء الأخضر القضايا المتعلقة بسياسات المنظمة والمسؤوليات البيئية، وعندما يتم دمج الإدارة البيئية مع تقييم الأداء فإنه يعمل على تحسين جودة وقيمة الأداء البيئي للمنظمة، بهذا تعد هذه الوظيفة بمثابة الحارس للإدارة البيئية من أي ضرر لأنها تؤدي دوراً مهماً في فاعلية الإدارة الخضراء للمنظمة (Bangwal & Tiwari, 2015: 48).

ولنجاح التقييم الأخضر يجب تطوير مؤشرات الأداء لكافة مجالات المخاطر البيئية التي تواجه المنظمات، ويتضمن مواضيع مثل الحوادث البيئية والمسؤوليات البيئية والحد من انبعاثات الكربون، والتواصل مع الاهتمامات والسياسات البيئية (Tang, et al., 2018: 36) و (Renwick, et al., 2012: 5).

ث- التعويض الأخضر: وهي وظيفة تقدم تعويضات المادية والغير المادية للموارد البشرية وفرق العمل على أساس الإدارة والأداء البيئي الجيد والممتاز والأستثنائي، والمبادرات والأداء البيئي الأبداعي،

تتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة من الوظائف المتناسقة مع بعضها والتي تهدف وبشكل استراتيجي إلى تحسين الأداء البيئي (Bon, et al., 2018: 168)، وتعرف وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها البرامج والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من أجل تقليل التأثيرات البيئية السلبية أو تحسين التأثيرات البيئية الإيجابية للمنظمات (Arulrajah, et al., 2015: 2). ويشير (Uddin, 2018: 383) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعني أن تقوم بأداء وظائف خضراء. وبالأستناد على ذلك يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تضم عدد من الوظائف الخضراء المتناسقة والمتكاملة مع بعضها. ويتفق الباحثان مع (الزيدي، 2016: 55) و(داود وعلي، 2017: 123) بخصوص الوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي سيعتمدها البحث الحالي كأبعاد له في الإطار الميداني وكما يلي:

أ- التوظيف الأخضر: تعد من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي بموجبها يتم حصر مجالات التوظيف بتوفر الوعي والعقلية الخضراء في المرشحين للوظيفة (Tang, et al., 2018: 33) و (Uddin, 2018: 384). ووفق هذه الوظيفة يتم دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية للمنظمة مع سياسات واستراتيجيات التوظيف، ويجب على المنظمات الرغبة باستقطاب الموارد البشرية الخضراء أن تعتمد الشفافية في الأداء البيئي الحالي والمستقبلي وتفضيلها للمرشحين التي لديهم الكفاءة والمشاركة في المبادرات الإدارة البيئية وخاصة عند توصيل رسالة للموارد البشرية الخضراء الرغبة بالتوظيف، ومن جهة أخرى فأن أمتلاك المنظمة للموارد البشرية الخضراء يحسن من علامتها التجارية وسمعتها وهذا ما يساعدها على استقطاب الموارد البشرية الموهوبة التي لديهم توجهات البيئية (Arulrajah, et al., 2015: 4-5).

وتعرف هذه الوظيفة بأنها عملية يتم بموجبها توظيف المواهب الجديدة المدركة للنظام البيئي المستدام ولديهم ثقافة وقيم بيئية واضحة، والتي تدعم فاعلية الإدارة البيئية داخل المنظمة، وذلك من خلال استخدام الانترنت في إجراءات التوظيف وبدون استخدام الأوراق المؤثرة على البيئة (Bangwal & Tiwari, 2015: 48)، والاعتماد على المعايير البيئية في إعلانات وسياسات التوظيف (Aykan, 2017: 166)، وفي نفس السياق يشير إليها بأنها عملية توظيف الموارد البشرية من ذوي المعرفة والمهارات والنهج والسلوكيات التي تتطابق وتتسجم مع أنظمة الإدارة البيئية داخل المنظمة (Ahamd, 2015: 6).

ب- التدريب الأخضر: تعد هذه الوظيفة الأساس لإدارة الموارد البشرية الخضراء (Renwick, et al., 2012:33)، والتي يتم بموجبها تنظيم وأجراء البرامج التدريبية الخضراء لجميع الموارد البشرية التي تؤدي وظائف إدارة وغير إدارية وتوفير فرصة التدريب على المجالات

أرباحها (Kabukin, 2014: 13-14) و (Tiltnes, 2012: 25) و (Nicolas, 2011: 18).

وبموجب استراتيجية المحيط الأزرق يجب التركيز على الزبائن الغير المهتمين وليس لديهم اهتمام بالمنتجات التي تقدمها المنظمة (Nicolas, 2011: 26)، لذلك تعد من الاستراتيجيات الهجومية لأنها تغير من عادات الزبائن الحالية عن طريق تقديم منتجات جديدة تضيف قيمة إضافية لهم بحيث لا يمكن للمنافسين حالياً من متابعتها وتقليدها (نصور، 2016: 45).

وتقوم المنظمات التي تطور استراتيجية المحيط الأزرق بتحليل السوق وتوليد حاجة جديدة فيه، وأنتاج خدمات ومنتجات متكيفة مع هذا الطلب، والتفكير خارج حدود العوائق التي تواجهها، وأخذ العوامل التي تعتمد على اختيار أفضل الطول بنظر الاعتبار والمتمثلة بالعولمة، والتكنولوجيا، والابتكار، والأسعار، والحصص السوقية (Nicolas, 2011: 17-18). وتتمثل مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق بإعادة إنشاء حدود السوق الحالية أو إعادة تكوين حدود للسوق الجديدة، والتركيز على الصورة الكبيرة وليس على العدد، والوصول إلى أبعد من الطلب الحالي، وترتيبها بشكل متسلسل ومناسب، والتغلب على العقبات التنظيمية الرئيسية، وأخيراً تنفيذها.

وحددت أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالآتي (Alghamdi, 2016: 144):

أ-الزيادة: تقوم المنظمة بموجبها بإضافة بعض الأنشطة أو الإجراءات أو المواد التي تؤدي إلى زيادة وتحسين جودة المنتجات المقدمة للزبائن، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة مستوى حجم الأرباح.

ب-الاستبعاد: بموجبها تقوم المنظمة بإلغاء العمليات الغير الضرورية بهدف تخفيض تكاليفها، مع مراعاة عدم تأثير العمليات الملغاة على جودة المنتجات، وكمية مبيعاتها، والأرباح التي تحققها، مثل استبعاد والتخلص من بعض العمليات التي تولد تكاليف كبيرة على المنظمة.

ت-التخفيض: تعني بأن تقوم المنظمة بالتقليل من بعض العمليات الغير الضرورية والغير المبررة والتي يمكن أن تسهم في خفض التكاليف الإجمالية مع الحفاظ على استقرار الأرباح وزيادة الجودة، مثل الحد من بعض الخدمات غير الضرورية المقدمة للزبائن.

ث- الابتكار: بموجبها تولد المنظمة وظائف وخدمات جديدة، وبيئة عمل أفضل لموارد البشرية، بالإضافة إلى أساليب مبتكرة في عملياتها.

وبناءً على ما سبق يرى الباحثان بأن استراتيجية المحيط الأزرق هي استمرار المنظمة بالبحث عن تشخيص الفرص التي يمكن أن يتولد عنها طلب مستقبلي والقيام بتلبية هذا الطلب من خلال ابتكار المنتجات الجديدة أو الأبداع في المنتجات الحالية، بحيث يعظم من القيمة التي سيحصل عليها الزبائن ويخفض من التكاليف التي تتحملها المنظمة ويزيد من العراقل أمام المنافسين الجدد بحيث تبقى وحيدة وتحترق هذا السوق لفترة.

والممارسات الصديقة للبيئة، وأكتساب المهارات الخضراء، وتقليل التأثيرات السلبية، وتقديم التغذية العكسية عن الإدارة البيئية (Uddin, 2018: 385) و (Arulrajah, et al., 2015: 11) و (Bangwal & Tiwari, 2015: 49). وتكون التعويضات أكثر فاعلية في تحفيز الموارد البشرية للأداء الأخضر وخاصةً عندما يتم جمع المادية والغير المادية مع بعضها (Tang, et al., 2018: 36).

2.3. استراتيجية المحيط الأزرق:

1.2.3. النشأة والمفهوم

يتطلب نجاح المنظمات في المستقبل إدراكها بأن المنافسة مع بعضها لا تخدمها ولا تستفاد منها، ويجب عليها البحث عن طريقة أخرى تساعد على التفوق على المنافسين من دون إلحاق الضرر بها.

قدم مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق من قبل (Kim & Mauborgne) في عام (2004) عندما نشرنا بحثاً في مجلة هارفارد للأعمال، والتي تشير إلى توليد المنظمة لأسواق جديدة غير موجودة وغير معروفة في الوقت الحاضر لأنها تمتلك إمكانات كبيرة في مجال معين منها ولكنه لم يستغل ويكتشف بعد (Kim & Mauborgne, 2005: 106) و (Tiltnes, 2012: 25-27). لذلك تعد

استراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال بشكل عام، وتعرف بأنها سوق غير مستغل، والتي يمكن توليد الطلب فيه مما يتيح الفرصة لتحقيق نمو مربح (Alghamdi, 2016: 144). وأطلق مصطلح المحيط الأزرق على هذه الاستراتيجية

لأن مياه المحيطات تكون صافية، والذي تشبه الأعمال والأسواق الصافية والناثية المسكتشفة حديثاً والتي لا يوجد فيها المنافسين (الهوراني، 2017: 11-12). وكما تشير إلى جميع الأعمال والأسواق الغير المعروفة والموجودة في الوقت الحالي (Althini & Sylven, 2008: 15). وأشار (رؤوف، 2010: 320) إلى أنها

أليه تضمن التحرر من المنافسة وللوصول إلى حالة عدم وجود التنافس في السوق. وتقدم استراتيجية المحيط الأزرق إطار شامل لتقييم كافة المسائل الداخلية والخارجية المتعلقة بالمنظمة (Haugestad, 2015: 72). ويتم تحديد المحيط الأزرق بأنها مساحة غير مستغلة في السوق يمكن توليد الطلب فيها، وهي أفضل استراتيجية تساعد المنظمات على النمو وتحقيق الأرباح (Carliano & Loperfido, 2013: 47-48).

2.2.3. أهداف استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها

تهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى التقليل من المخاطر المنافسة والتحرك باتجاه آخر بعيد عنها وذلك بتكامل جميع أنشطة المنظمة التي تمكنها من توليد الطلب في أسواق جديدة وكبيرة ومستمرة النمو ولا حدود لها تمكنها من الدخول إليها، عن طريق تقديم منتجات تولد القيمة للزبائن وبتكاليف منخفضة، بالتالي تحقيقها للتمايز وتعظيم

4. المحور الثالث (الاطار العملي)

1.4. وصف متغيرات البحث

المعلومات الحديثة عند تدريب الموارد البشرية. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت على الفقرة (X6) الذي يشير إلى تطبيق المعهد القيم الخضراء الصديقة للبيئة في الدورات التدريبية، وبلغت أهمية النسبية لهذا الفقرة (65.4%) وبوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري (1.042) ومعامل أختلاف (31.86%). أما بخصوص الأهمية النسبية على باقي الفقرات الخاصة بهذا البعد فقد تراوحت بين الأهمية النسبية للفقرة (X5) ونسبة الاتفاق للفقرة (X6).

1.1.1.4. تقييم الأداء الأخضر: تبين أن أهتمام معهد دھوك التقني الأهلي بهذه الوظيفة هو مقبول، حيث بلغت أهمية النسبية لها (67.2%) وبوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.891) ومعامل أختلاف (26.48%). وكانت أعلى أهمية النسبية للفقرة (X9) وبنسبة (70.4%) وبوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.952) ومعامل أختلاف (27.04%)، والذي يشير إلى أخذ الأداء الأخضر الصديق للبيئة بنظر الاعتبار عند تقييم الموارد البشرية العاملة في المعهد. في حين كانت أقل أهمية النسبية للفقرة (X10) والذي يشير إلى مناقشة المشاكل البيئية التي يواجهها المعهد بعمق عند تقييم أداء الموارد البشرية، والتي بلغت (65.4%) وبوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري (0.817) ومعامل أختلاف (24.98%). أما بخصوص الأهمية النسبية على باقي الفقرات الخاصة بهذا البعد فقد تراوحت بين الأهمية النسبية للفقرة (X9) ونسبة الاتفاق للفقرة (X10).

4.1.1.4. التعويض الأخضر: تشير النتائج إلى ان أهمية النسبية لهذه الوظيفة بلغت (61%) وبوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.999) ومعامل أختلاف (33.44%). وكانت أعلى أهمية نسبية من نصيب الفقرة (X14) وبنسبة (68.2%) والذي يشير إلى تعويض المعهد الموارد البشرية الذين لديهم المهارات الصديقة للبيئة بأجور، وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.948) ومعامل أختلاف (27.8%). أما أقل أهمية نسبية كانت للفقرة (X16) وبنسبة (51.4%) وبوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.189) ومعامل أختلاف (46.26%)، والذي يشير إلى تقديم المعهد مكافآت شهرية لأفضل أداء بيئي سواءً على مستوى الأشخاص أو فرق العمل أو الأقسام. وبخصوص الأهمية النسبية على باقي الفقرات الخاصة بهذا البعد فقد تراوحت بين الأهمية النسبية للفقرة (X14) ونسبة الاتفاق للفقرة (X16).

تتناول هذا الفقرة وصف متغيرات البحث وأبعادها، إذ تم ترميز وتصنيف هذه المتغيرات بهدف معالجتها باستخدام التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأهمية النسبية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الأختلاف لكل متغير من متغيرات البحث، ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم هذا المحور إلى فقرتين:

1.1.1.4. وصف إدارة الموارد البشرية الخضراء: يلاحظ من الجدول (3) بأن أهمية النسبية للفقرات وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغت (66.6%) وبوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.968)، والذي يشير إلى أن تبني معهد دھوك التقني الأهلي لوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء هو مقبول، ويعزز ذلك قيمة معامل الأختلاف والتي بلغت (29.24) والتي تشير إلى التوافق في آراء المبحوثين، إذ كلما أقترب معامل الأختلاف من الصفر فأن ذلك يدل إلى قوة التجانس في إجابات المبحوثين. ولوصف وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء والمعتمدة في البحث فأن الجدول (3) يوضح الآتي:

1.1.1.4. التوظيف الأخضر: أن أهمية النسبية لهذه الوظيفة هي عالي حيث أن أعلى أهمية نسبية كانت للفقرة (X1) والتي بلغت (74%) والذي يشير إلى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وكفاءات الخضراء، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.7) وبأنحراف معياري (0.878) ويؤكد هذه النسبة قيمة معامل الأختلاف والبالغة (23.72%). وبينما بلغت أقل أهمية النسبية للفقرة (X4) والتي كان بنسبة (68.2%) وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.897) معامل أختلاف (26.3%)، والذي يشير إلى توضيح الجوانب الخضراء للتعود والألتزام بها من قبل جميع الموارد البشرية التي يتم توظيفهم في المعهد، وتراوحت الأهمية النسبية للفقرات الأخرى الخاصة بهذا البعد بين الأهمية النسبية للفقرة (X1) والفقرة (X4).

2.1.1.4. التدريب الأخضر: نجد بأن أهمية النسبية لهذه الوظيفة قد بلغ (68%) وبوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري (1.015) ومعامل أختلاف (29.72%). وكما نجد بأن أعلى وسط حسابي كانت للفقرة (X5) والبالغة (3.48) وانحراف معياري (1.045) ومعامل أختلاف (30.02%) وبأهمية النسبية (69.6%) والذي يعني استخدام المعهد المبحوث لأساليب صديقة للبيئة كالألترنت وتكنولوجيا

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الأختلاف للإدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها في معهد دھوك التقني الأهلي

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الأختلاف
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
التوظيف الأخضر												
X1	7	15.9	22	50.0	10	22.7	5	11.4	3.70	74	0.878	23.72

26.33	0.927	70.4	3.52	0	0	13.6	6	36.4	16	34.1	15	15.9	7	X2
32.95	1.17	71	3.55	0	0	29.5	13	11.4	5	34.1	15	25.0	11	X3
26.3	0.897	68.2	3.41	0	0	15.9	7	38.6	17	34.1	15	11.4	5	X4
27.32	0.968	70.8	3.54	مجموع لا اتفاق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق				النسبة
				17.6				27.27		55.12				
التدريب الأخضر														
30.02	1.045	69.6	3.48	0	0	20.5	9	31.8	14	27.3	12	20.5	9	X5
31.86	1.042	65.4	3.27	0	0	27.3	12	34.1	15	22.7	10	15.9	7	X6
28.8	0.998	68.6	3.43	0	0	25.0	11	18.2	8	45.5	20	11.4	5	X7
28.26	0.975	69	3.45	0	0	20.5	9	27.3	12	38.6	17	13.6	6	X8
29.72	1.015	68	3.4	مجموع لا اتفاق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق				النسبة
				23.32				27.85		48.57				
تقييم الأداء الأخضر														
27.04	0.952	70.4	3.52	0	0	15.9	7	31.8	14	36.4	16	15.9	7	X9
24.98	0.817	65.4	3.27	0	0	18.2	8	40.9	18	36.4	16	4.5	2	X10
28.13	0.934	66.4	3.32	0	0	25.0	11	25.0	11	43.2	19	6.8	3	X11
25.77	0.861	66.8	3.34	0	0	18.2	8	36.4	16	38.6	17	6.8	3	X12
26.48	0.891	67.2	3.36	مجموع لا اتفاق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق				النسبة
				19.32				33.52		47.15				
التعويض الأخضر														
26.59	0.851	64	3.20	2.3	1	15.9	7	45.5	20	31.8	14	4.5	2	X13
27.8	0.948	68.2	3.41	2.3	1	11.4	5	43.2	19	29.5	13	13.6	6	X14
33.14	1.011	61	3.05	4.5	2	27.3	12	34.1	15	27.3	12	6.8	3	X15
46.26	1.189	51.4	2.57	20.5	9	29.5	13	31.8	14	9.1	4	9.1	4	X16
33.44	0.999	61	3.05	مجموع لا اتفاق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق				النسبة
				28.42				38.65		32.92				
29.24	0.968	66.6	3.33	22.16				31.82		45.94				النسبة الكلية

- الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب .

2.1.4. وصف استراتيجية المحيط الأزرق: يتبين من خلال الاطلاع على الجدول (4) بأن الأهمية النسبية لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق بلغت (75.4%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.854) وتجانس في اجابات المبحوثين حسب معامل الاختلاف والذي بلغ (22.72%). وكما تبين بأن اعلى اهمية النسبية كانت للفقرة (X17) والذي كان بنسبة (85.4%) والذي يشير الى امتلاك المعهد سمعة وعلامة جيدة في مجال التعليم التي جاءت من جودة الخدمات التي يقدمها، وكان الوسط الحسابي لهذا الفقرة (4.27) وبأانحراف معياري (0.788) ويتأكد من معامل أختلاف الذي بلغ (18.45%). بينما كانت اقل اهمية النسبية من نصيب الفقرة (X29) وبنسبة (70.4%) وبوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.902) ومعامل اختلاف (25.62%)، والذي يشير الى سعى المعهد إلى تقليل المخاطر والفرص الضائعة عند تجهيز المستلزمات اللازمة لتقديم خدماته. وتراوحت الأهمية النسبية على باقي الفقرات هذا المتغير بين الأهمية النسبية للفقرة (X17) ونسبة الاتفاق للفقرة (X29).

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الأختلاف للاستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دموك التقني الأهلي

المتغيرات	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)		الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
استراتيجية المحيط الأزرق														
X17	18	40.9	23	52.3	3	6.8	0	0	0	0	0.788	85.4	4.27	18.45

20.59	0.795	77.2	3.86	0	0	9.1	4	11.4	5	63.6	28	15.9	7	X18
24.45	0.939	76.8	3.84	2.3	1	4.5	2	25.0	11	43.2	19	25.0	11	X19
23.77	0.939	79	3.95	2.3	1	6.8	3	11.4	5	52.3	23	27.3	12	X20
20.92	0.795	76	3.80	0	0	2.3	1	36.4	16	40.9	18	20.5	9	X21
22.52	0.829	73.6	3.68	0	0	6.8	3	34.1	15	43.2	19	15.9	7	X22
24.04	0.868	72.2	3.61	2.3	1	9.1	4	22.7	10	56.8	25	9.1	4	X23
24.26	0.871	71.8	3.59	2.3	1	6.8	3	31.8	14	47.7	21	11.4	5	X24
21.62	0.811	75	3.75	0	0	4.5	2	34.1	15	43.2	19	18.2	8	X25
24.74	0.955	77.2	3.86	2.3	1	2.3	1	31.8	14	34.1	15	29.5	13	X26
23.69	0.846	71.4	3.57	2.3	1	4.5	2	38.6	17	43.2	19	11.4	5	X27
23.09	0.866	75	3.75	0	0	11.4	5	18.2	8	54.5	24	15.9	7	X28
25.62	0.902	70.4	3.52	2.3	1	4.5	2	47.7	21	29.5	13	15.9	7	X29
20.32	0.758	74.6	3.73	0	0	4.5	2	31.8	14	50.0	22	13.6	6	X30
22.72	0.854	75.4	3.77	مجموع لا اتفاق				مجموع محايد			مجموع الاتفاق			النسبة الكلية للمتغير
				6.65				27.27			66.07			

- الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب .

الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي)، إذ يشير الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق (المؤشر الكلي)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.645)، والذي يعني أنه كلما تعززت أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المعهد المبحوث أدى إلى تحسين استراتيجيته المحيط الأزرق لديها، وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.

2.4. علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق:

لتحليل أنموذج البحث يستوجب اختبار فرضياتها الرئيسة والفرعية بحسب ورودها في منهجية البحث، حيث تركز هذه الفقرة على اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية عند مستوى (0.05) بين وظائف إدارة الموارد البشرية

الجدول (5) علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي

إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاده	التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	التعويض الأخضر	المؤشر الكلي
استراتيجية المحيط الأزرق	.603**	.637**	.633**	.342*	.645**

- الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب . ** معنوي عند (0.01) ، N=44

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.637)، بهذا فأن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى قد تحققت، مما يعني بان زيادة اهتمام معهد دهوك التقني الأهلي بالتدريب الأخضر يحسن من استراتيجيته المحيط الأزرق فيها.

3.2.4. علاقة الارتباط بين تقييم أداء الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق: تبين وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تقييم الأداء الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.633)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى، ويدل ذلك على أن تعزيز تقييم الأداء الأخضر يؤدي الى تحسين استراتيجيته المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.

4.2.4. علاقة الارتباط بين التعويض الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق: أوشر وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التعويض الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، إذ

وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق على انفراد وكما تم توضيحها في الجدول (5):

1.2.4. علاقة الارتباط بين التوظيف الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق: ظهر وجود علاقة طردية وارتباط معنوية بين التوظيف الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.603)، ويدل ذلك على أنه كلما ازداد اهتمام معهد دهوك التقني الأهلي بالتوظيف الأخضر أدى ذلك الى تحسين استراتيجيته المحيط الأزرق، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى.

2.2.4. علاقة الارتباط بين التدريب الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق: لوحظ وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التدريب الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، إذ

(4.07) عند درجتي حرية (1، 42) وبتأكيد من قيمة (Sig.) والبالغة (0.000). وهي تقل بكثير عن مستوى المعنوية البالغة (0.05) المحددة في البحث، وهذا يدل على تحقق الفرضية الرئيسية الثانية. ومن متابعة مؤشر (β_1) يلاحظ بان تغيير وحدة واحدة ايجابياً من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي الى استجابة معنوية نحو تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق بمقدار (64.5%). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.416)، أي أن نسبة إسهام وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في استراتيجية المحيط الأزرق تبلغ (41.6%)، والذي بدوره يعني بأن (41.6%) من التغيرات الحاصلة في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي تعزى إلى وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، إضافة إلى أن هناك عوامل أخرى لم يتضمنها البحث تساهم في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي وبنسبة (58.4%).

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.342)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويدل ذلك على ان تحسين التعويض الأخضر يؤدي الى تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي.

3.4. تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في استراتيجية المحيط الأزرق:

تتطرق هذه الفقرة الى اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أنه (يوجد تأثير موجب ومعنوي عند مستوى (0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي)، حيث يعرض الجدول (6) وجود تأثير لوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء بوصفه متغيراً مستقلاً في استراتيجية المحيط الأزرق باعتباره متغيراً معتمداً في معهد دهوك التقني الأهلي، وبدلالة (F) المحسوبة (29.863) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

الجدول (6) تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي

Sig.	F		R^2	β_1	المتغير المستقل
	المحسوبة	الجدولية			
.000	29.863	4.07	.416	.645	استراتيجية المحيط الأزرق

*P ≤ 0.05

DF= (1, 42) N=44

- الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب .

في استراتيجية المحيط الأزرق للمعهد دهوك التقني الأهلي يفسرها بُعد التوظيف الأخضر.

2.3.4. وجود تأثير موجب ومعنوي لبُعد التدريب الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق لمعهد دهوك التقني الأهلي، حيث ان قيمة (t) المحسوبة تبلغ (5.357) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (1، 42) وعند مستوى معنوية (0.000)، والتي كانت أقل بكثير عن مستوى معنوية للبحث والبالغة (0.05)، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن هناك تأثير موجب ومعنوي للتدريب الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق لمعهد دهوك التقني الأهلي . ويلاحظ من مؤشر (β_1) بان تغيير ايجابي بوحدة واحدة من بُعد التدريب الأخضر يؤدي الى استجابة معنوية نحو تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق بمقدار (63.7%). وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.406)، بمعنى أن أي تغيير في بُعد التدريب الأخضر يؤثر في استراتيجية المحيط الأزرق لمعهد دهوك التقني الأهلي بنسبة (40.6%).

3.3.4. لوحظ وجود تأثير موجب ومعنوي لبُعد تقييم الأداء الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، وذلك بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (5.294) والتي تكبر قيمتها الجدولية

ولبيان تأثير كل بُعد من ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي فقد تم الاعتماد على قيمة (t) و (Sig.) لتحديد التأثير المعنوي لكل وظيفة، إذ يشير الجدول (7) إلى الآتي:

1.3.4. أن بُعد التوظيف الأخضر له تأثير موجب ومعنوي في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.904) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (1، 42) وأن قيمة معامل (Sig.) والبالغة (0.000)، والتي هي أقل من مستوى معنوية المحددة في البحث والذي كانت بقيمة (0.05)، بذلك تحققت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير موجب ومعنوي لتوظيف الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي. ويلاحظ من مؤشر (β_1) بان تغيير وحدة واحدة ايجابياً من بُعد التوظيف الأخضر يؤدي الى استجابة معنوية نحو تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق بمقدار (60.3%). وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.364)، أي أن نسبة إسهام التوظيف الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق تبلغ (36.4%)، والتي تعني (36.4%) من التغيرات الحاصلة

4.3.4. أشر وجود تأثير موجب ومعنوي لبُعد التعويض الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، حيث نجد ان قيمة (t) المحسوبة هي (2.356) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند مستوى معنوية (0.023). والتي هي أقل من مستوى المعنوية التي حددها البحث والبالغ (0.05). ودرجتي حرية (42,1) هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية. ويلاحظ من مؤشر (β_1) بان تغيريوحدة واحدة ايجابياً من بُعد التعويض الأخضر يؤدي الى استجابة معنوية نحو تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق بمقدار (34.2%). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.117)، أي أن نسبة مساهمة بعد التعويض الأخضر في في استراتيجية المحيط الأزرق تبلغ (11.7%)، بهذا يعني أن (11.7%) من التغيرات الحاصلة في استراتيجية المحيط الأزرق للمعهد دهوك التقني الأهلي، سببها التغيرات الحاصلة في بُعد التعويض الأخضر.

الجدول (7) تأثير كل بعد من ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في استراتيجية المحيط الأزرق للمعهد دهوك التقني الأهلي

Sig.	T		R ²	التوظيف الأخضر β_1	المتغير المستقلة المتغير المعتمدة
	المحسوبة	الجدولية			
.000	4.904	1.68	.364	.603	استراتيجية المحيط الأزرق
Sig.	T		R ²	التدريب الأخضر β_1	المتغير المستقلة المتغير المعتمدة
	المحسوبة	الجدولية			
.000	5.357	1.68	.406	.637	استراتيجية المحيط الأزرق
Sig.	T		R ²	تقييم الأداء الأخضر β_1	المتغير المستقلة المتغير المعتمدة
	المحسوبة	الجدولية			
.000	5.294	1.68	.400	.633	استراتيجية المحيط الأزرق
Sig.	T		R ²	التعويض الأخضر β_1	المتغير المستقلة المتغير المعتمدة
	المحسوبة	الجدولية			
.023	2.356	1.68	.117	.342	استراتيجية المحيط الأزرق

*P ≤ 0.05

DF= (1, 42) N=44

- الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب .

والذي تقوم إلى زيادة التعود والألتزام بها من قبل الموارد البشرية التي يتم توظيفهم.

ت-ظهر بأن المعهد المبحوث يطبق وبشكل مقبول القيم الخضراء، في كانت استخدامه للأساليب الخضراء في الدورات التدريبية عالياً بالاعتماد على الأهمية النسبية.

ث-لوحظ المقبولية في الجدية مناقشة المشاكل البيئية التي يواجهها المعهد المبحوث عند تقييم إداء الموارد البشرية وأخذ نتائجها بنظر الاعتبار.

ج-اعتماد المعهد المبحوث في التعويض على تقديم الموارد البشرية للمقترحات التي من شأنها تحسين أدائه الأخضر هو مقبول.

5. المحور الرابع (الاستنتاجات والمقترحات)

1.5. الاستنتاجات:

يمكن تلخيص اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث بالاتي:

أ-نجد بأن مستوى أهتمام معهد دهوك التقني الأهلي باستراتيجية المحيط الأزرق هي بمستوى عالي في حين كانت مستوى أهتمامه بوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء مقبولة.

ب-يستدل من نتائج الوصف والأهمية النسبية بأن معهد دهوك التقني الأهلي يقوم بتوضيح الجوانب الخضراء الصديقة للبيئة بشكل عالي

جوانب الخدمات التي لم تقدم لحد الآن بالتالي زيادة الطلب على خدماتها.

ج- يجب على معهد دهوك التقني الأهلي أيلاء الأهتمام الكافي بتعويض الموارد البشرية التي تمتلك مهارات صديقة للبيئة، والتي تقدم مقترحات التي من شأنها تحسين وتعزيز أداء المعهد المبحوث الأخضر وتقديمها لخدمات جديدة.

ح- للمحافظة على السمعة الجيدة التي يمتلكها معهد دهوك التقني الأهلي في مجال جودة الخدمات التعليم العالي الذي يقدمه يجب مواكبة التطورات الحاصلة في مجال طرق التدريس، والمواد الدراسية، والتنبؤ بالتخصصات التي تظهر الحاجة إليها مستقبلاً.

خ- تحسين من تأثير التعويض الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق يتطلب من معهد دهوك التقني الأهلي الآتي:

- تشجيع السلوك الأخضر وذلك بتقديم حوافز للموارد البشرية التي تستخدم وسائل النقل العام كالباصات، والدراجات الهوائية، والسير على الأقدام عند تنقلها من وإلى المعهد المبحوث.

- ضرورة تحليل للبيئة المحيطة بمعهد دهوك التقني الأهلي مما يساعدها على التقليل من المخاطر التي يوجهها ويحد من الفرص الضائعة أمام الحصول على المستلزمات اللازمة لتقديم خدماتها.

6. المصادر

1.6. المصادر العربية:

1.1.6. الرسائل والأطاريح:

1- الحوراني، يوسف موسى محمد، (2017)، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

2.1.6. الدوريات:

1- داود، فضيلة سلمان، وعلي، أسرار عبد الزهرة، (2017)، الأداء الريادي على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 100، المجلد 23.

2- رؤوف، د.رعد عدنان، (2010)، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافيدين، العدد 98، المجلد 32.

3- الزبيدي، د. غني دحام تناي، (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 89، المجلد 22.

4- القاسمي، د.كمال ودخان، حسينية، (2017)، متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية، العدد 29، المجلد 1.

5- نصور، ريزان، (2016)، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق، مجلة البعث، العدد 28، المجلد 38.

2.6. المصادر الأنكليزية:

6.2.1. Dissrtation & Thesis

1-Althini, E. & Sylven, A., (2008), Is it possible to make competition irrelevant in a hypercompetitive converging

ح- تبين أخذ أمتلاك المهارات الصديقة بنظر الاعتبار عند تعويض الموارد البشرية بالاعتماد على الأهمية النسبية.

خ- يستنتج ضعف المعهد المبحوث في تقديم مكافآت شهرية للموارد البشرية التي تؤدي أفضل أداء بيئي، وعدم تقديمه للحوافز التشجيعية للسلوك الأخضر.

د- بشكل عام توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاده واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، وتعود علاقة الارتباط الأكبر باستراتيجية المحيط الأزرق لبُعد التدريب الأخضر، وجاء بُعد تقييم الأداء الأخضر بالمرتبة الثانية، وكانت المرتبة الثالثة لبُعد التوظيف الأخضر، بينما كانت المرتبة الأخيرة لبُعد التعويض الأخضر في علاقتها باستراتيجية المحيط الأزرق.

ذ- تبين وجود تأثير موجب لإدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاده في استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الأهلي، وكان أكبر تأثير معنوي من نصيب بُعد التدريب الأخضر في استراتيجية المحيط الأزرق، بينما كان بُعد التعويض الأخضر الأقل تأثيراً في استراتيجية المحيط الأزرق.

2.5. المقترحات:

اعتماداً على ما سبق من النتائج والاستنتاجات، فقد تم تقديم بعض المقترحات وكالاتي:

أ- ضرورة إدراك معهد دهوك التقني الأهلي بأن تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق فيها يتطلب زيادة تبني والأهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة (التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويض الأخضر).

ب- لتعزيز الألتزام والتعود من قبل الموارد البشرية التي يتم توظيفهم يتطلب من معهد دهوك التقني الأهلي أن تقوم بتوضيح الجوانب الخضراء التي تعتمد عليها في أداء أعمالها وهذا ما يزيد من قدرتها على النمو وتحقيق الأرباح.

ت- نظراً لكون وظيفة التدريب الأخضر من أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وتأثيراً في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، يفضل استخدام المعهد المبحوث للأساليب الصديقة للبيئة كالأنترنت وتكنولوجيا المعلومات الحديثة وتطبيق القيم والمبادئ الخضراء في الدورات التدريبية مما يساعدها على التقليل من مخاطر المنافسة والتحرك باتجاه آخر بعيد عنها.

ث- من الضروري زيادة المعهد المبحوث مناقشة المشاكل البيئية التي يوجهها عندما يقوم بتقييم الموارد البشرية، وأخذ النتائج الخضراء الصديقة للبيئة التي حققتها الموارد البشرية بنظر الاعتبار عند تقييمها، وهذا بدوره يحسن من إمكانات الموارد البشرية بالتفكير الأبداعي في

- 6-Chowdhury, S.; Sanju, N. & Asaduzzaman, A., (2017), Green HRM Practices as a Means of Promoting CSR: Suggestions for Garments Industry in Bangladesh, *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 17, No. 6, P (28-35).
- 7-Kim, W.C. & Mauborgne, R., (2005), *Blue Ocean Strategy: from Theory to Practice*, California Management Review, Vol. 47, No. 3, p (105-121).
- 8-Renwick, D.; Redman, T. & Maguire, S., (2012), Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*. P (1-14).
- 9-Shen, J.; Dumont, J. & Deng, X., (2016), Employees Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder perspectives, *Group & Organization Management*, Vol. 43, No. 3, P (594-622).
- 10-Sriram, V. & Suba, M., (2017), Impact of Green Human Resource Management (G-HRM) Practices over Organization Effectiveness, *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, No. 7, P (386-394). □
- 11-Tang, G.; Chen, Y.; Jiang, Y.; Paille, P. & Jia, J., (2018), Green human resource management practices: scale development and validity, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, No. 56, P (31-55).
- 12-Uddin, M., (2018), Practicality of Green Human Resource Management Practices: A Study on Banking Sectors in Bangladesh, *International Journal of Economics- Commerce, and Management*, Vol. 6, No. 6, P (382- 393). □
- 13-Ullah, M., (2017), Integrating Environmental Sustainability into Human Resource Management: A Comprehensive Review on Green Human Resource Management, *Maghreb Review of Economics and Management*, Vol. 4, No. 1, P (6-22).
- 6.2.3.Conference
- 1-Bon, A.T.; Zaid, A.A.& Jaroon, A., (2018), Green human resource management, Green supply chain management practices and Sustainable performance, *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung, Indonesia, March 6-8.* □
- 6.2.4.Internet
- 1-Aykan, E., (2017), Gaining a Competitive Advantage through Green Human resource management, *Erciyes University, Kayseri, Turkey, aykane@erciyes.edu.tr*.
- environment?, Thesis for Master Degree in Business Studies, Uppsala University, Uppsala, Sweden.
- 2-Carlino, S. & Loperfid, M., (2013), Valorising the potentiality of new (and existing) technologies by identifying new applications, Thesis for Master Degree in Management Engineering, Polytechnic University of Milan, Milan, Italy.
- 3-Haugestad, R., (2015), Innovation Strategy for B2B Mobile Apps: a Value-centric Approach, Thesis for Master Degree in Business Administration, Norwegian University of Life Sciences, As, Norway.
- 4-Kabukin, (2014), Reviewing the Blue Ocean Strategy: is the Blue Ocean Strategy Valid and Reliable?, Thesis for Master Degree in Business Administration, University of Twente, Overijssel, Natherland. □
- 5-Nicolas, G., (2011), The evolution of strategic thinking and practices: Blue Ocean Strategy, Thesis for Master Degree in Leadership and Management, Linnaeus University, Vaxjo, Sweden. □
- 6-Stojanoska, A., (2016), Greening Human Resource Management: The Case of Gorenje Group, Thesis for Master Degree, University of Liubljana, Ljubljana, Slovenia.
- 7-Tiltens, A.A., (2012), New Market Business Strategies- A Comparative Study of Selected Norwegian Entrepreneurial Companies, Thesis for Master Degree in Innovation and Entrepreneurship, University of Oslo, Oslo, Norway.
- 6.2.2.Periodical
- 1-Ahmad, S., (2015), Green Human Resource Management: Policies and practices, *Cogent Business & Management*, P (1-13).
- 2-Alghamdi, A.A., (2016), Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage -Direct and Indirect Relationships and Impact, *Universal Journal of Management*, Vol. 4, No. 4. P (141-160).
- 3-Almada, L. & Borges, R., (2018), Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices: A Framework for Environmental Management, *RAC- Rio de Janeiro*, Vol. 22, No. 3, P (424-442).
- 4-Arulrajah, A.; Opatha, H.& Nawarattne, N, (2015), Green Human Resource Management Practices: A Review, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 1, P (1-16).
- 5-Bangwal, D. & Tiwari, P., (2015), Green HRM – A Way to Greening the Environment, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 17, No. 12, P (45-53). □

لملاحق

1. أسماء المحكمين والخبراء

ت	الاسم	اللقب العلمي	محل العمل
1	د. هادي خليل أسماعيل	أستاذ مساعد	جامعة دهوك التقنية/ كلية التقنية الإدارية
2	د. آري محمد علي	أستاذ مساعد	جامعة دهوك التقنية/ كلية التقنية الإدارية
3	نزار رشيد نوري	أستاذ مساعد	جامعة دهوك التقنية/ كلية التقنية الإدارية
4	شهاب احمد خضر	أستاذ مساعد	جامعة دهوك التقنية/ المعهد التقني في عقرة
5	د. محمود محمد أمين	مدرس	جامعة دهوك التقنية/ كلية التقنية في عقرة
6	د. فرست علي شعبان	مدرس	جامعة دهوك التقنية/ كلية التقنية الإدارية

2. استمارة الأستبانة

تحية طيبة....

تمثل هذه استمارة الأستبانة جزء من متطلبات أعداد بحث بعنوان "دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق_ دراسة حالة لآراء عينة من الموارد البشرية العاملة في معهد دهوك التقني الأهلي"، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لإغراض البحث العلمي فقط، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً أن المعلومات المدونة سوف تنضم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولا داعي لذكر الأسماء، ومساهمتم لنا سيكون لها الأثر البالغ في نجاح مهمتنا والوصول إلى نتائج تساعد معهد دهوك التقني الأهلي بتطوير مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها وتحقيق أهدافها.

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم

ملاحظة :- (يرجى الإجابة على جميع الأسئلة ووضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل تفضيلك) .

أولاً :- المعلومات الشخصية:- 1- الجنس :- ذكر () ، انثى () .

2- العمر :- اقل من (30) سنة () ، بين (31-40) سنة () ، بين (41-50) سنة () ، (50) سنة فأكثر () . 3- مدة الخدمة في المعهد: اقل من سنة واحدة () ، بين (1- أقل من 3) سنوات () ، بين (3- أقل من 5) سنوات () ، أكثر من (5) سنوات () .

4- الشهادة : دبلوم فاقل () ، بكالوريوس () ، دبلوم عالي () ، ماجستير () ، دكتوراه () .

ثالثاً:- استراتيجية المحيط الأزرق :- تعرف بأنها استراتيجية تقوم من خلالها المنظمات بتوليد طلب جديد والتحرك باتجاه آخر بعيد عن المنافسة.

الاسئلة المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء:					
الفقرات		قياس الاستجابة			
ت	أ- التوظيف الأخضر:-	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
1	يستقطب المعهد ويوظف الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وكفاءات الخضراء (الصديقة للبيئة).				
2	يمتلك المعهد معايير خضراء لتوظيف الموارد البشرية الخضراء (الصديقة للبيئة).				
3	يستخدم المعهد وسائل خضراء صديقة للبيئة كالأترنت لتقديم طلبات التوظيف والسيرة الذاتية والمقابلة وغيرها من إجراءات التوظيف.				
4	توضح الجوانب الخضراء(الصديقة للبيئة) للتعود والالتزام بها من قبل جميع الموارد البشرية التي تم توظيفهم في المعهد.				
ب- التدريب الأخضر:-		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
5	يستخدم المعهد أساليب صديقة للبيئة كالأترنت وتكنولوجيا المعلومات الحديثة عند تدريب الموارد البشرية.				

6	يطبق المعهد القيم الخضراء الصديقة للبيئة في الدورات التدريبية.				
7	يأخذ المعهد الأسس البيئية بنظر الاعتبار عند تطوير الموارد البشرية.				
8	يتم تدريب الموارد البشرية في المعهد على برامج السلامة المتعلقة بالإدارة البيئية.				
ج-تقييم الأداء الأخضر :-					
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
9	يؤخذ الأداء الأخضر الصديق للبيئة بنظر الاعتبار عند تقييم الموارد البشرية العاملة في المعهد.				
10	تناقش المشاكل البيئية التي يواجهها المعهد بعمق عند تقييم أداء الموارد البشرية.				
11	توضع أهداف ومعايير خضراء صديقة للبيئة لكل وظيفة في المعهد ويتم تقييم أداء الموارد البشرية على أساسها.				
12	تؤخذ النتائج الخضراء الصديقة للبيئة التي حققها الموارد البشرية العاملة في المعهد بنظر الاعتبار.				
د- التعويض الأخضر :-					
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
13	يتم تعويض الموارد البشرية التي تقوم بتقديم مقترحات من شأنها تحسين وتعزيز أداء المعهد الأخضر الصديق للبيئة.				
14	يعوض المعهد الموارد البشرية الذين لديهم المهارات الصديقة للبيئة بأجور.				
15	يقدم المعهد حوافز لتشجيع السلوك الأخضر الصديق للبيئة مثل استخدام الباصات للنقل الجماعي، والدراجات الهوائية، والسير على الأقدام.				
16	يقدم المعهد مكافآت شهرية لأفضل أداء بيئي سواءً على مستوى الأشخاص أو فرق العمل أو الأقسام.				

ثانياً :- إدارة الموارد البشرية الخضراء:- تعرف بأنها مجموعة من الوظائف التي تطبق أنشطة وممارسات وإجراءات خضراء صديقة للبيئة والتي تعمل على المحافظة واستدامة توافر الموارد من خلال التقليل من مخرجاتها الملوثة للبيئة مما يؤثر على أداؤها.

الفقرات	قياس الاستجابة
ت	الأسئلة المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق:-
	اتفق تماماً
	اتفق
	محايد
	لا اتفق
	لا اتفق تماماً
17	يملك المعهد سمعة وعلامة جيدة في مجال التعليم التي جاءت من جودة الخدمات التي يقدمها.
18	يركز المعهد على تحديد الهدف السوقي من الطلاب الذين تستفيد مستقبلاً من الخدمات التعليمية التي يقدمها.
19	يضع المعهد استراتيجيات لتعرف على نقاط القوة والضعف لدى المعاهد المنافسة.
20	يسعى المعهد بجدية لفهم الاتجاهات المستقبلية والتقدم التكنولوجي قبل المنافسين.
21	يولد المعهد بيئة ابتكارية وأبداعية لتشجيع الموارد البشرية على تحسين أدائهم لأعمالهم ويعزز من الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.
22	يملك المعهد القدرات والأمكانات لتحويل الأفكار الابتكارية والأبداعية الخلاقة إلى خدمات مفيدة للطلاب.
23	يوجد جهات في المعهد مسؤولة عن الابتكار والأبداع في تطوير الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.
24	يقوم المعهد باستبعاد المنافسة عن طريق فتح أقسام جديدة لا يوجد مثلها في المعاهد المنافسة مما يزيد مبيعاته من الخدمات التعليمية.
25	يتبع المعهد طرق متميزة وجديدة في عرض وتقديم خدماته لجذب الطلاب الجدد.

26	يحرص المعهد بأستمرار على زيادة مستوى جودة خدماته لكسب رضا زبائنه من الطلاب وزيادة أرباحه.
27	يعتمد المعهد سياسة التغيير المرنة للمساهمة في تطوير خدماته.
28	يمتلك المعهد خطط لتقليل التكاليف الكلية عن طريق التخلص من التكاليف الغير الضرورية.
29	يسعى المعهد إلى تقليل المخاطر والفرص الضائعة عند تجهيز المستلزمات اللازمة لتقديم خدماته.
30	يستبعد المعهد العمليات والأجراءات الروتينية والمعدات والأجهزة الغير الضرورية لتقديم الخدمات إلى الطلاب.

پۆلی ئهركین کارگیزییا ژئدهرین مرۆفی بین کهسک د پالشتیكرنا ئیستراتیجییا پاناتییا شیندا
 فهكۆلینهکا باره دۆخی ل سهر بۆچوونین نموننهك ژئدهرین مرۆفی بین کول پهیمانگهها دهوك تهکنیکی یا تایبته کار دکهن

پۆخته:

ئهف فهكۆلینه پیکولهکه ژ بۆ زانینا پۆلی ئهركین کارگیزییا ژئدهرین مرۆفی بین کهسک د ئیستراتیجییا پاناتییا شین ب ریکا بکار هینانا شیوازی نغیساری شیوههکاری. فهكۆلهران بۆ دارشتنا پشکا تیوری مفا ژ ئهدهبیاتین تیوریین ئهفی بیافی وهگرتهینه، بۆ د دهستقههینانا ئارمانجین ئهفی فهكۆلینن نمونهکا گریمانهیی هاته دانان و سرۆشتی په یوهندی و کارتیكرنا بگۆرین فهكۆلینن کو ژ ئهركین کارگیزییا ژئدهرین مرۆفی بین کهسک (بگۆرین سهربخۆ) و ئیستراتیجییا پاناتییا شین (بگۆرین نه سهربخۆ) پیکهاتینه. ل دویف تیشکا ئهفی نمونن دوو گریمانه بین سهرهکی هاتینه دانان کو چه ندین گریمانه بین لاهکی ژئ پهیدا بووینه. ب پشت بهستن ب کومهکا شیوازین ناماری داتابین کۆمکری ب ریکا (44) فۆرمین پاپرسییی هاتنه تاقیکرن و شیوههکرین، ئهف فۆرمه ل سهر فهرمانبه ر و مامۆستا بین (نمونا فهكۆلینن) کول پهیمانگهها دهوك تهکنیکی یا تایبته (کومهلگهها فهكۆلینن) کار دکهن، هاتنه به لافکرن. گرنگترین ئه نجام ئه فه بوو کو په یوهندییهکا ئیکسه ر و کارتیكرنهکا پۆزه تیف و مانوی دنافه را ئهركین کارگیزییا ژئدهرین مرۆفی بین کهسک و ئیستراتیجییا پاناتییا شیندا هه به. ژ گرنگترین پيشنیا زین فهكۆلینن ژئ ئه فه یه کو پیدفیه ئهف ئینگه هشتنه ل دهف پهیمانگهها دهوك تهکنیکی یا تایبته پهیدا بیته کو پالشتیكرنا ئیستراتیجییا پاناتییا شین پیدفی ب ئافاکرن و گرنگیدان ب ئهركین کارگیزییا ژئدهرین مرۆفی بین کهسک هه یه کو ئهفه ژئ (بکارخستنا کهسک، و راهیتانا کهسک، و هه لسه نگاندا نا جیبه جیکرنا کهسک، و قهره بوکرنا کهسک) بخوه فه دگریته.

په یقیین سه رهکی: ئهركین کارگیزییا ژئدهرین مرۆفی بین کهسک، بکارخستنا کهسک، راهیتانا کهسک، هه لسه نگاندا نا جیبه جیکرنا کهسک، قهره بوکرنا کهسک، ئیستراتیجییا پاناتییا شین، پهیمانگهها دهوك تهکنیکی یا تایبته.

The Role of Green Human Resource Management Functions in Promoting Blue Ocean Strategy

Case Study of the Opinions to a Sample of Human Resources Working in Duhok Technical Private Institute

Abstract:

The current research seeks to diagnose the role that green human resource management functions play in promoting blue ocean strategy, through using descriptive analytical method, and to prepared theoretical framework the researchers taken advantage from theoretical literature of the topic, to achieve the research goal, a virtual model was established that clarifies the nature of correlation and impact of research variables represented in green human resource management functions (independent variable) and blue ocean strategy (dependent variable), depending on that, two main hypotheses have been formulated which branched to a number of sub-hypotheses, and by relying on a set of statistical methods, the data collected were tested and analyzed through (44) questionnaires distributed to the employees and teaching staff (research sample) working in Duhok technical private Institute (research community). The most important conclusions was the existence of a significant correlation and impact between the green human resources management functions and blue ocean strategy, while, the most important recommendation was the necessity realizing that strengthening the blue ocean strategy in Duhok technical private Institute requires greater adoption and pay attention to green human resource management functions represented (green recruitment, green training, green performance appraisal, and green compensation).

Keywords: Green Human Resources Management Functions, Green Recruitment, Green Training, Green Performance Appraisal, and Green Compensation, Blue Ocean Strategy, Duhok Technical Private Institute.