

ادارة الجهل للموارد البشرية لتعزيز ممارسات ادارتها الخضراء بتوسط روحانية العمل

أ.م.د. عبد الناصر علك حافظ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ.م. حسين وليد حسين
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

P:ISSN 1813 - 6729
E:ISSN 2707 - 1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.123.16>

مقبول للنشر بتاريخ 2020/1/26

تاريخ استلام البحث 2019/11/10

المستخلص

الغرض الرئيس لهذا البحث هو تفسير الدور الذي تمارسه ادارة الجهل للموارد البشرية في تعزيز ممارسات ادارتها الخضراء بتوسط روحانية العمل، اذ اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور في توظيف ادارة الجهل لتعزيز الممارسات الخضراء لهذه الادارة الحيوية، فضلاً عن اغفال اهمية روحانية العمل، وعليه تبرز اهمية البحث في تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في المجال المبحوث، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في جانبه التطبيقي، اذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهز بعد تكييفها لتلائم البيئة العراقية، وتم اختيار الشركة العامة للزيوت النباتية كميدان للتطبيق اذ تألفت عينة البحث من (130) فرداً، واستخدم البرنامجين الاحصائيين الجاهزين (SPSS) و (AMOCE) في ادخال وتحليل البيانات، وبعد معالجتها تم التوصل الى عدد من النتائج اكدت صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث، وعليه اوصى بضرورة تعزيز الخبرة والمعرفة المتعلقة بالمتغيرات المبحوثة لدى الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من اجل تعزيز سمعتها في ظل البيئة التي تعمل ضمن حدودها.

الكلمات المفتاحية : ادارة الجهل ، ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، روحانية العمل ، البيئة ، المنظمة .



مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 123 / اذار ، 2020
الصفحات 301 - 273

المقدمة

تعاني المنظمات المعاصرة من صعوبة في ادارة الجهل الخاص بمواردها البشرية، ووضع الاليات المناسبة لتقليل الاثار المترتبة عليه، بالشكل الذي يسهم في نشر المعرفة داخلها، وتوفير المعلومات اللازمة لمساعدتهم على اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل. كما تزايد الاهتمام بالجوانب البيئية في الآونة الاخيرة والحفاظ عليها واستدامتها، الامر الذي ترتب عليه التركيز على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على اعتبارها تسهم في تعزيز السلوكيات والانشطة الخضراء التي تعزز الحفاظ على البيئة واستدامة مواردها لأطول فترة ممكنة، فضلاً عن اهميتها في تعزيز سمعة المنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسية. اما روحانية العمل فقد برزت في الآونة الاخيرة لدورها المهم في التأثير على سلوكيات الموارد البشرية الايجابية، من خلال تعزيز تمسكهم بالقيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة، والتعاون والتفاعل مع بعضهم البعض من اجل الارتقاء بمستوى الاداء العام حتى وان كان ذلك على حساب مصلحتهم الخاصة. ومن هنا تبلورت الفكرة الرئيسة للبحث، لذا فقد تم تقسيمه الى اربعة مباحث، المبحث الاول تضمن فقرتين ركزت الاولى على منجياته العلمية، في حين خصص الثانية لمراجعة ومناقشة بعض الجهود الفكرية السابقة، اما المبحث الثاني فقد تم فيه التعرف على مفهوم المتغيرات المبحوثة وابعادها من ناحية نظرية، في حين جاء المبحث الثالث لتشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة واستكشاف العلاقة فيما بينها لاختبار فرضيات البحث، واخيراً خصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، واهم التوصيات التي تمثل آليات لتعزيز المعرفة والتطبيق في المجال المبحوث.

المبحث الاول / منهجية البحث وبعض الجهود الفكرية السابقة

المحور الاول : منهجية البحث : خصصت هذه الفقرة لغرض مناقشة المعضلة الفكرية للبحث المتمثلة بمشكلاته واهميته العلمية، واهم الاهداف التي يسعى اليها، ومن ثم بناء النموذج الفرضي الخاص به وصياغة فرضياته، ليتم في ضوئها تحديد الاداة المناسبة لجمع وتحليل بيانات البحث، واخيراً اعطاء نبذة مختصرة عن مجتمع وعينة البحث وكما في الفقرات الاتية :

اولاً: مشكلة البحث

يتوجب على المنظمات الاهتمام بإدارة الجهل الخاص بمواردها البشرية لارتباطه المباشر بالمعرفة المتاحة لديهم وكيفية استخدامها في تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم في ظل عصر التكنولوجيا والمعلوماتية المتقدمة. كما اصبحت ادارة الموارد البشرية تمارس دور مهم في مساعدة المنظمة على تنفيذ واجباتها المتعلقة بالحفاظ على موارد البيئة وحمايتها من عمليات الانتاج التي تقوم بها وبالشكل الذي يضمن ديمومتها للأجيال القادمة، كما اصبحت روحانية العمل تمثل احدى المؤشرات على الالتزام العالي للموارد البشرية اتجاه منظماتهم واستعدادهم للتضحية بمصلحتهم الشخصية من اجل مصلحتهم. وعلى الرغم من اهمية هذه المتغيرات الا ان هناك قلة اهتمام في الجمع بينها في دراسة واحدة وهذا ما سنحاول معالجته في هذا البحث، كما لمس الباحثان ومن خلال المعايشة الميدانية في المنظمة المبحوثة، بان مشكلة البحث الرئيسة تبرز في قلة الوعي بأهمية ادارة الجهل للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة ودوره في دعم ممارساتها الخضراء من خلال تفعيل وتعزيز روحانية العمل الخاص بها على الرغم من وجوههم بمستوى عالي، وعليه يمكن ان تثار سلسلة من التساؤلات التي تنبثق من مشكلة البحث الرئيسة وهي :

1. هل يوجد اهتمام كافي من قبل الادارة في المنظمة المبحوثة بإدارة الجهل الخاص بمواردها البشرية؟
2. هل يوجد اهتمام من قبل الادارة في المنظمة المبحوثة بدعم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء؟
3. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المنظمة المبحوثة بأهمية تعزيز روحانية العمل لدى مواردها البشرية؟

4. هل هناك اهتمام من قبل المنظمة المبحوثة بأهمية توظيف ادارة الجهل لتعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ؟

5. هل يوجد ادراك لدى الادارة في المنظمة بأهمية الدور التفاعلي الذي تمارسه روحانية العمل بين ادارة الجهل للموارد البشرية وممارسات ادارتها الخضراء ؟

ثانياً : اهمية البحث

يحقق البحث الحالي اهميته في جانبي، يركز الاول على الجانب الفلسفي والنظري للمتغيرات المبحوثة لكونها احدى التوجهات المعاصرة في مجال ادارة الموارد البشرية التي تمثل اهم الموارد الاساسية لمنظمات الاعمال، ومن ثم يحاول الباحثان مناقشة ومراجعته سلسلة من الجهود الفكرية السابقة لتقديم اضافة نظرية متواضعة في المجال المبحوث. اما الجانب الثاني فهو يبرز في المجال التطبيقي للبحث من خلال تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة في المنظمة المبحوثة من خلال اعداد مقياس بالاستناد الى عدد من افكار الدراسات السابقة ومحاولة نقلها الى البيئة العراقية للخروج بجملته من المقترحات والاليات التي من شأنها معالجة المشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة وبقدر تعلق الامر في المجال المبحوث .

ثالثاً : اهداف البحث

يمكن تحديد اهم اهداف البحث بالاتي :

1. التعرف على واقع ادارة الجهل للموارد البشرية واهميته النسبية بالاستناد الى اجابات افراد عينة البحث.

2. التعرف على واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء واهميته النسبية بالاستناد الى اجابات افراد عينة البحث.

3. التعرف على واقع روحانية العمل واهميته النسبية بالاستناد الى اجابات افراد عينة البحث.

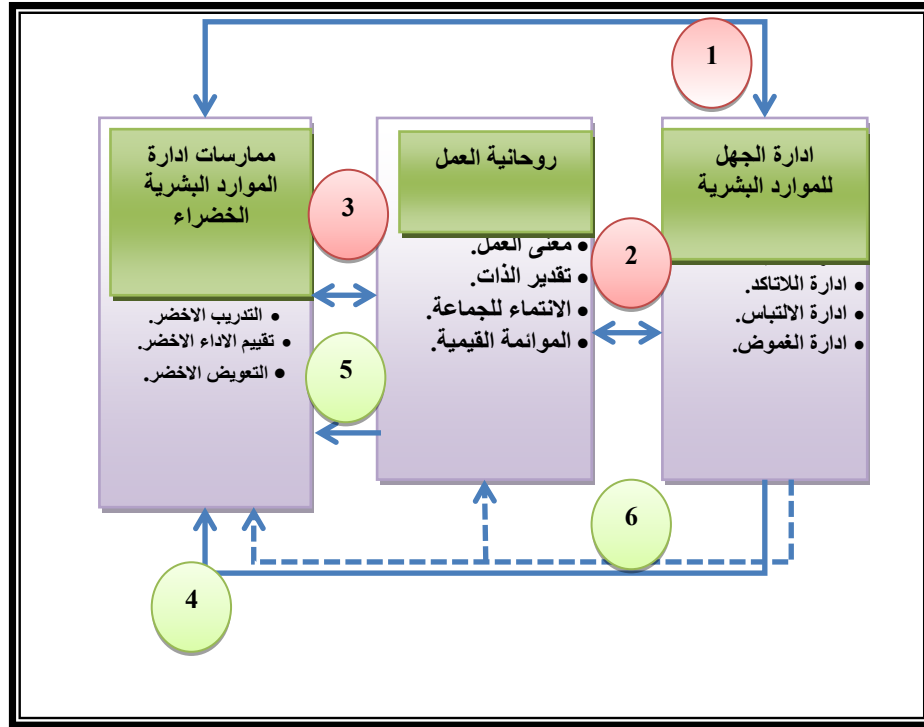
4. تشخيص طبيعة الدور التفاعلي بين المتغيرات المبحوثة بالاستناد الى علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها.

5. التعرف على الدور التفاعلي الذي تمارسه روحانية العمل في تعزيز اسهام ادارة الجهل في تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة.

6. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يصور المخطط الفرضي فكرته الرئيسة التي يسعى البحث الى تطبيقها، والتي تبرز في تعزيز المتغير الاستجابي (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) من خلال المتغير التفسيري (ادارة الجهل للموارد البشرية) بتوسط متغير تفاعلي ثالث وهو (روحانية العمل)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (1) :



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

- يتضمن البحث ست فرضيات رئيسة انبثقت افكارها الرئيسية في اطار الافكار التي تضمنها المخطط الفرضي للبحث وطبيعة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية وهي كالآتي :
1. الفرضية الاولى : (توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين ادارة الجهل للموارد البشرية وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة) .
 2. الفرضية الثانية : (توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين ادارة الجهل للموارد البشرية وروحانية العمل في المنظمة المبحوثة) .
 3. الفرضية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين روحانية العمل وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة) .
 4. الفرضية الرابعة : (توجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين ادارة الجهل للموارد البشرية وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة) .
 5. الفرضية الخامسة : (توجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين روحانية العمل وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة) .
 6. الفرضية السادسة : (يزداد تأثير ادارة الجهل للموارد البشرية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بتوسط روحانية العمل في المنظمة المبحوثة) .

سادساً : اداة جمع البيانات وتحليلها

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي لهذا البحث، اذ اعتمدت الاستبانة في جمع بيانات البحث لتوافقها مع الاهداف المراد تحقيقها، وذلك بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق من خلال عرضها على عدد من المحكمين في مجال ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية والبالغ عددهم (7)، وبناءً على ملاحظاتهم تم تعديل واعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة وحذف الاخرى وازافة بديل عنها، وحقت بشكل عام نسبة اتفاق بلغت (87%) وهي نسبة جيدة جداً. وللتأكد من ثبات فقرات الاستبانة قام الباحثان بتوزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (34) فرداً وبعد (20) يوم تم اعادة توزيعها عليهم، وبعد معالجة البيانات باستخدام معامل (Cronbach–Alpha) حققت نسبة (89%) وهي تعكس وبدلالة واضحة قدرة فقرات الاستبانة على اعطاء نفس النتائج اذا ما تم توزيعها على نفس العينة في فترات متفاوتة. اما المقاييس المعتمدة في اعداد الاستبانة فقد تم اعداد فقرات متغير ادارة الجهل للموارد البشرية بالاستناد الى افكار (Mallard & McGoey, 2018)، اما ادارة الموارد البشرية الخضراء فقد اعتمد افكار الباحثين (Jia et al, 2018)، في حين تم الاستناد الى افكار الباحث (Biswakarma, 2018) في اعداد الفقرات الخاصة بمتغير روحانية العمل.

ومن اجل اختيار الادوات الاحصائية المناسبة للتحليل قام الباحثان بفحص التوزيع الطبيعي للبيانات، ومن ثم اجراء التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لنموذج البحث وفرضياته، وبعدها تم تشخيص الواقع الفعلي للمتغيرات المبحوثة واهميتها النسبية باستخدام (النسبة المئوية للاتفاق، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف)، ومن ثم تم استخدام (معامل الارتباط لسبيرمان، معامل الانحدار الخطي البسيط، تحليل المسار) لاختبار الفرضيات الرئيسية التي تضمنها البحث.

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع الصناعي كميدان للتطبيق بسبب علاقته الوثيقة مع البيئة ومواردها، اذ اختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية كمجتمع للبحث، باعتبارها واحدة من انجح الشركات العراقية، والتي تمكنت من الاستمرار في العمل رغم الظروف الصعبة التي مرت بها، وهذا يعطي مؤشراً واضحة بان الادارة العليا فيها تعمل على تقليل الجهل الخاص بمواردها البشرية لتعزيز علاقتها مع بيئتها، وقد شملت عينة البحث بعض العاملين في الشركة والذي بلغ عددهم (130) فرداً، كانت نسبة الذكور في العينة اكبر من الاناث اذ بلغت نسبتهم 74%، كما بلغت نسبة افراد عينة البحث الذي لديهم شهادة جامعية 87%، وان معظم افراد عينة البحث هم شاغلي المناصب الادارية اذ بلغت نسبتهم 65%، واخيراً بلغت نسبة افراد العينة الذين لديهم خدمة وظيفية اكثر من عشرة سنوات 73%.

ب: بعض الجهود الفكرية السابقة : يحاول الباحثان في هذه الفقرة عرض بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن من الاطلاع عليها، لتعزيز قناعاته بأهمية المتغيرات المبحوثة، وبناء البداية الصحيحة لهذا البحث، فضلاً عن الاستفادة منها في استكمال ودعم اجزاء البحث سواء بجوانبه النظرية او التطبيقية وكما يأتي :

1. دراسة (Cunha et al , 2006)

الخوف من التبصر : المعرفة والجهل في التبصر التنظيمي

Fear of foresight : Knowledge and ignorance in organizational foresight

حاولت هذه الدراسة التعرف على اهم العوامل المؤثرة في التبصر التنظيمي بالتركيز على المعرفة والجهل، وقد اعتمدت منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لها، من خلال مراجعه البيانات التاريخية الخاصة بعدد من الشركات الالمانية، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها الدراسة هي ان المعرفة والجهل يؤثر في التبصر التنظيمي من خلال اربع متغيرات وهي (الاستشراف التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، والتفكير في السيناريوهات)، وقد اوصت الدراسة بضرورة وضع آليات محددة تسهم في نشر المعرفة داخل المنظمة، وتشاركها بين مواردها البشرية بالشكل الذي يسهم في تقليل الجهل الخاص بها.

2. دراسة (Roberts , 2009)

من ادارة المعرفة الى ادارة الجهل

From Knowledge Management to Ignorance Management

هدفت هذه الدراسة التعرف على اهمية الدور الذي تمارسه ادارة المعرفة في ادارة الجهل الخاص بالموارد البشرية ، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة والتي تم توزيعها على عينة قوامها 74 من المدراء العاملين في المصارف الكندية، وقد اكدت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرات المبحوثة، وعليه اوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات المبحوثة بوضع آليات للتعرف على كيفية الاستفادة من المعرفة المتاحة لديها لتشخيص الجهل الخاص بمواردها البشرية ومعالجته اول بأول.

3. دراسة (Hassan el at , 2016)

تأثير روحانية العمل على الرضا الوظيفي بتوسط تأثير الثقة

Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust

سعت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير روحانية العمل على الرضا الوظيفي بتوسط تأثير الثقة، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم توزيعها على عينة قوامها (174) من الافراد العاملين في الجامعات الماليزية، وبعد معالجة البيانات اكدت نتائج التحليل على وجود علاقات تأثير بين المتغيرات المبحوثة قوية من الناحية الاحصائية، وعليه اوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور روحانية العمل والارتقاء بمستوياتها لتعزيز كل من الثقة والرضا الوظيفي لدى مواردها البشرية.

4. دراسة (السكافي ، 2017)

الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء

حاولت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين روحانية العمل والموارد البشرية الخضراء، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي لها، اذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم توزيعها على عينة تألفت من (375) فرداً من العاملين في معمل سمنت الكوفة، وبعد معالجة البيانات توصل الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرات المبحوثة، وعليه اوصت الدراسة بضرورة تفعيل ابعاد الروحانية العمل في المنظمة المبحوثة وبشكل خاص القيادة الروحانية لأهميتها البالغة في دعم السلوكيات الخضراء للموارد البشرية.

5. دراسة (Jia et al , 2018)

اثر التوسط المستمر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على العواطف الخضراء للعاملين من خلال القيادة التحويلية والابداع الاخضر

The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity

استهدفت هذه الدراسة التعرف على اهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز العواطف الخضراء للعاملين بتوسط كل من القيادة التحويلية والابداع الاخضر، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم توزيعها على المدراء العاملين في الشركات الطبية/ شمال شرق الصين، وقد اكدت النتائج بان هناك تأثير ايجابي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في العواطف الخاصة بالعاملين في هذه المنظمة ، وعليه اوصت بضرورة تفعيل الدور التفاعلي للقيادة التحويلية بين المتغيرات المبحوثة واستثمارها في تعزيز الابداع الاخضر لضمان استدامة ميزتها التنافسية.

6. دراسة (Biswakarma , 2018)

تأثير روحانية العمل على انتاجية الموظف في منظمات الضيافة النيبالية

Impact of Workplace Spirituality on Employee Productivity in Nepalese Hospitality Organizations

سعت هذه الدراسة التعرف على اهمية روحانية العمل في تحسين انتاجية الموظف، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث، والتي تم توزيعها على عينة من (150) فرداً من العاملين في منظمات الضيافة في النيبال، وبعد معالجة البيانات اكدت النتائج على وجود تأثير واضح لروحانية العمل في تحسين اداء الموارد البشرية وانتاجيتهم، وعليه اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين روحانية العمل، لأهميتها البالغة في تحسين انتاجية الموارد البشرية بالشكل الذي يسهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمات والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة .

7. دراسة (Kim et al , 2019)

تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك موظفي الفندق الصديق للبيئة والأداء البيئي

The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance

سعت هذه الدراسة الى التعرف على اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الاداء البيئي للمنظمة من خلال التأثير في سلوكيات العاملين لديها، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم توزيعها على (412) موظف عامل في (177) من الفنادق التايلندية، ومن ابرز نتائجها هي ان ادارة الموارد البشرية الخضراء تمارس دور حيوي ومهم في تعزيز الاداء البيئي للمنظمة من خلال التأثير على سلوكيات مواردها البشرية ولعل من ابرز هذه السلوكيات الالتزام والولاء التنظيمي، وعليه اوصت بضرورة قيام الادارة العليا في هذه الفنادق بأنشاء سياسات تدعم ادارة الموارد البشرية الخضراء لتحسين سمعتها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها.

المبحث الثاني / الجانب النظري

خصص هذا المبحث لتقديم اضافة متواضعة للمكاتب العلمية فيما يتعلق بمفهوم المتغيرات المبحوثة واهميتها لمنظمات الاعمال، مع الاشارة الى اهم الابعاد المعتمدة في دراستها، وكما في الفقرات الاتية :

اولا : ادارة الجهل للموارد البشرية

اولا-1 : مفهوم ادارة الجهل للموارد البشرية واهميته

تمثل ادارة الجهل للموارد البشرية احدى الممارسات الادارية العملية اكثر منها فلسفية او نظرية، لكونها تتعامل مع معالجة واحد من ابرز التحديات التي تواجه الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وهو الجهل بالمعرفة والمعلومات. وقد عرف الجهل بانه الافتقار للمعرفة والاختلاف في متابعة المتغيرات والاشياء التي تعامل معها الموارد البشرية، مما يؤدي الى الاعتقاد الخاطئ واتخاذ القرارات غير المناسبة (3 : 2009 , Roberts)، ومن جهة اخرى عرف بانه التشويش والضبابية التي تعاني منها الموارد البشرية عند التعامل مع بعضهم البعض، مما ينعكس سلبا على ادائهم واداء منظمتهم مقارنة بالمنظمات المنافسة لها (554 : 2012 , McGoey).

اما انواع الجهل فقد تم تحديدها بأربع انواع (الساعدي والكعبي ، 2015 : 298) :

1. **الجهل التعددي** الذي يعكس الاستدلال الخاطئ للموارد البشرية حول ظاهرة اجتماعية معينة.
 2. **الجهل الشعبي** يتضمن الافكار الخاطئة الناتجة عن الادراك الفردي.
 3. **الجهل الاحتمالي** المتمثل بعدم القدرة على التعلم من التجارب.
 4. **الجهل الواقعي** ويرتبط بالمشكلات التي تواجه الموارد البشرية نتيجة ردود فعلهم حول البيئة.
- وقد اكد الباحثان (علي والفلاحي ، 2017 : 87) بان مصادر الجهل اثنان **المجاهيل المعلومة** عندما تعلم الموارد البشرية بانها لا تعرف ما يحيط بها ، اما الثاني فهو **المجاهيل غير المعلومة** وهي عندما الموارد البشرية لا تعلم ما تجهله من معرفة واهميتها بالنسبة لعملياتها . كما قد تمت الاشارة بان الجهل لا يقتصر على مستوى الموارد البشرية فقط، وانما يمتد على مستوى المنظمة ككل، مقارنة بالأطراف ذات العلاقة بها كالمنافسين والمجهزين والزبائن وغير ذلك (الحدراوي ، 2018 : 153). اما ادارة الجهل للموارد البشرية فيمكن تعريفه بانه العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتوفير المعلومات، وتوليد المعرفة لمواردها البشرية، من اجل تعزيز قدرتهم على تنفيذ انشطتهم ومهامهم (Cunha, 2006 : 943)، وبالتركيز على الذاكرة التنظيمية فقد عرف بانه قدرة الادارة العليا على ادراك الطبيعة الديناميكية للبيئة، لتوفير المعرفة اللازمة وبناء الذاكرة التنظيمية، التي تعزز من قدرة ومعرفة ومهارة الموارد البشرية على العمل مع المواقف المختلفة سواء داخل او خارج المنظمة (Conrads & 3 : 2011 , Irlenbusch)، ومن وجهة نظر تنظيمية عرف بانه احد ادوات التعلم التنظيمي الذي يساعد الموارد البشرية على تحديد الاخطاء السابقة التي واجهتهم في العمل، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية لتفاديها في المستقبل (216 : 2012 , Roberts). وبالتركيز على الجانب الاستراتيجي تم تعريف ادارة الجهل بانه الاداة التي تعتمد عليها المنظمة لمواجهة التحديات الاستراتيجية بالنسبة لمواردها البشرية، في توفير المعرفة والمعلومات اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة التي تواجههم (3 : 2016 , Wieland) ، وبذات الاتجاه تقريباً عرف بانه سلسلة من الآليات التي تضعها المنظمة من اجل تنمية التفكير الاستراتيجي لدى مواردها البشرية، حول متغيرات البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها (885 : 2018 , Mallard & McGoey)، وعلى وفق المدخل المعرفي عرف بانه العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتعزيز عمليات التشارك المعرفي داخلها، وبشكل خاص المعرفة الضمنية من خلال النظم الاجتماعية الخاصة بها (2 : 2018 , Chailleux). ويمكن تعريف ادارة الجهل للموارد البشرية كتعريف اجرائي لأغراض البحث بانه العملية التي تعتمد عليها المنظمة من اجل توفير المعرفة وتشاركها بين مواردها البشرية بعد ادارة كل من (اللاتاكد، التعقيد، الالتباس، والغموض)، لضمان تعزيز قدرتهم

على حل المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لتعزيز ادائهم، والارتقاء بمستوى اداء منظماتهم. وبقدر تعلق الامر بأهمية ادارة الجهل للموارد البشرية فقد تمت الإشارة اليه بأنه احدى المحركات الأساسية لتعزيز اداء المنظمة، والتفوق على المنظمات المنافسة لها (Mallard & McGoey , 2018 : 887)، من خلال تعزيز مهارات ومعارف وقدرات مواردها البشرية، مما يسهم في تنفيذ استراتيجياتها بالشكل الذي يساعد على استدامة ميزتها التنافسية، وبقائها واستمرارها في العمل لأطول فترة ممكنة (McPherson et al , 2018 : 3).

اولا-2 : ابعاد ادارة الجهل للموارد البشرية

سوف تعتمد اربعة ابعاد في قياس ادارة الجهل للموارد البشرية في المنظمة المبحوثة للجانب التطبيقي لهذا البحث والتي يمكن تحديدها بالاتي (Mallard & McGoey , 2018 : 889-890):

1. **ادارة التعقيد** : تواجه الموارد البشرية في حالة التعقيد العديد من المشكلات والمواقف ذات المتغيرات المتشابكة والمترابطة فيما بينها (Zack , 1999 : 37)، ما يؤدي الى وجود كمية كبيرة من المعلومات يصعب التعامل معها وفهمها (Cunha , 2006 : 944). ولإدارة الجهل في هذا المجال يتوجب على المنظمة اعداد آليات لمعالجة هذه المعلومات وتصنيفها بشكل يسهل التعامل معها من قبل مواردها البشرية والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن.

2. **ادارة اللاتاكاد** : يعكس اللاتاكاد قلة المعلومات المتاحة امام الموارد البشرية في المستويات التنظيمية كافة عند اتخاذ القرارات في الوقت المناسب (Roberts , 2009 : 2)، ومن ثم تقيد قدرتها على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي من الممكن ان تواجههم في العمل (McGoey , 2012 : 556). وللتعامل مع اللاتاكاد وادارته يتوجب على المنظمات القيام ببناء نظم معلومات وقواعد بيانات تعمل على مواكبة المستجدات البيئية، وتزويد مواردها البشرية بكافة التغييرات المعاصرة اول بأول.

3. **ادارة الالتباس** : يتضمن الالتباس وجود مجموعة متعددة من الاطر المفاهيمية المتاحة لدى الموارد البشرية والمتناقضة فيما بينها، مما ينتج عنه تداخل في فهمها والتعامل معها (Wieland , 2016 : 4)، او بعبارة اخرى الحالة التي يوجد فيها اتفاق على المعايير اللازمة لاتخاذ القرارات في حالات معينة، ولكن هناك فجوة بين اتخاذها وتنفيذها في الواقع العملي (علي والفلاحي ، 2017 : 79)، ولإدارة الالتباس من الضروري قيام المنظمة بأعداد آليات لتعزيز تشارك المعرفة بين مواردها البشرية، والنقاش والحوار بينهم للتعرف على كيفية فك هذا التداخل المفاهيمي في التطبيق والعمل.

4. **ادارة الغموض** : تعاني الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة في ظل الغموض من عدم امتلاك اطار مفاهيمي واضح تستند اليه في تفسير المعلومات المتاحة امامها (Chailleux , 2018 : 4)، اي الحالة التي لا تستطيع فيها الموارد البشرية تحديد ما المطلوب منهم، وكيفية انجاز الواجبات والمهام المناطة بهم لتدخل الادوار فيما بينهم (الحدراوي ، 2018 : 154). ومن اجل ادارة الغموض هنا يتوجب على المنظمة الاهتمام بأعداد التوصيفات اللازمة لتسهيل التعامل مع الوظائف والمعلومات من قبل مواردها البشرية وفق اطر مفاهيمية محددة وواضحة.

ثانياً : ادارة الموارد البشرية الخضراء

ثانياً-1 : مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها

تشكل ادارة الموارد البشرية احدى الادارات المهمة في المنظمات لكونها تتعامل مع اثنى مواردها وهي الموارد البشرية، وقد تزايدت هذه الاهمية في الآونة الاخيرة لبروز القضايا ذات العلاقة بالبيئة والحفاظ عليها وتنميتها، ومن هنا ظهر مصطلح ادارة الموارد البشرية الخضراء، والذي تم تعريفه بعدة تعاريف بالاستناد الى افكار الباحثين والمهتمين منها، الممارسات التي تشجع أنشطة الموارد البشرية الصديقة للبيئة، من خلال البرامج التدريبية لنشر الوعي وتعزيز الثقافة الخضراء (Halawi & Zaraket, 2014 : 19)، وبذات الاتجاه تقريبا عرفت بانها العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتعزيز درجة اسهام مواردها البشرية في خدمة البيئة والحفاظ عليها (Haddock-Millar , 2015 : 3)، كما

عرفت بانها احدى التوجهات التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية لتعزيز الروح المعنوية للعاملين وتنمية المسؤولية الاجتماعية لديهم اتجاه البيئة والمجتمع (46 : 2015 , Bangwal & Tiwari). وبالتركيز على ادارة الموارد داخل المنظمة وخارجها فقد عرفت ادارة الموارد البشرية الخضراء بانها استخدام ممارسات الموارد البشرية لضمان استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة بالشكل الذي يعزز اليقظة البيئية لها (السكارنه ، 2017 : 10) ، وعلى وفق مدخل تكنولوجيا المعلومات عرفت بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات والانترنت لتنفيذ أنشطة ادارة الموارد البشرية بشكل الكتروني، لتقليل الآثار السلبية التي يمكن ان تترتب بالنسبة للبيئة (790 : 2018 , Peerzadah el at)، وبالتركيز على العلاقة بين المنظمة والبيئة عرفت بانها سلسلة من الأنشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية لتقليل النتائج السلبية التي تترتب على أنشطة المنظمة بالنسبة للبيئة (1050 : 2018 , Rawashdeh) ، وبالأستناد الى افكار المدخل الاستراتيجي عرفت بانها التوجه الاستراتيجي المعاصر الذي تقوم من خلاله المنظمة بالتنسيق بين اهداف ادارة الموارد البشرية الخاصة بها وبين اهداف البيئة التي تعمل ضمنها (3 : 2018 , Jia el at). ومن وجهة نظر ادارية بحتة عرفت ادارة الموارد البشرية الخضراء بانها احدى التوجهات الادارية التي تعتمد للحفاظ على الطاقة الموجودة في البيئة وتعزيز قدرة الموارد البشرية على استثمارها بأفضل شكل ممكن (70 : 2018 , Sakka)، وبالتركيز على معالجة المشكلات عرفت بانها احدى الممارسات التي تسهم في استثمار مهارات الموارد البشرية وكفاءتهم لمواكبة التغييرات الخارجية وابتكار الحلول الصديقة للبيئة الخضراء (الابراهيمى ، 2019 : 670). كما يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية الخضراء من وجه نظر الباحثان بانها احدى التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق اهداف المنظمة، بالشكل الذي يتوافق مع اهداف البيئة الخضراء، من خلال التركيز على (الاستقطاب والتوظيف الاخضر، التدريب الاخضر ، تقييم الاداء الاخضر ، واخيرا التعويض الاخضر)، لضمان استثمار الموارد المتاحة للمنظمة والبيئة بشكل لا يتعارض مع اهداف الاجيال القادمة. وبالنسبة لأهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء فهي تسهم تحسين سمعة المنظمة في البيئة، الاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، استدامة العوائد لكافة الاطراف ذات العلاقة بأنشطتها، والالتزام بالقوانين والقواعد الاخلاقية الخاصة بالمجتمع (الزبيدي ، 2016 : 61)، وعليه فهي تمارس دور مهم في اتخاذ القرارات المناسبة الصديقة للبيئة، للحفاظ على مواردها واستدامتها للأجيال القادمة (الزبيدي وحزمة ، 2019 : 34).

ثانياً- 2 : ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء

ان اهم الابعاد التي سوف تستخدم في دراسة ادارة الموارد البشرية الخضراء في الجانب التطبيقي لهذا البحث هي (4-5 : 2018 , Jia el at) :

1. **الاستقطاب والتوظيف الاخضر** : تقوم المنظمة باستقطاب الموارد البشرية ذات الافكار الصديقة للبيئة، وتسهم في الحفاظ عليها وتطويرها (23 : 2014 , Halawi & Zaraket)، فضلاً عن قيامها بأعداد التوصيفات الوظيفية التي تتضمن مؤهلات ومهارات ومعارف خضراء تسهم في استدامه مواردها (الزبيدي ، 2016 : 61) . وعليه فان هذا البعد يؤكد على قيام المنظمة بأعداد التوصيفات الوظيفية الصديقة للبيئة واستقطاب الموارد البشرية ذوي المؤهلات الخضراء اللازمة لتلبية متطلبات هذه الوظائف الخضراء.

2. **التدريب الاخضر** : العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتطوير راس المال البشري الخاصة بها الصديق للبيئة (121 : 2016 , Bhutto & Auranzeb) ، اي هي احدى الادوات التطويرية التي تسهم في تعزيز وعي الموارد البشرية بأهمية الحفاظ على البيئة واستدامه مواردها، من خلال التركيز على القضايا الاجتماعية والقانونية والانسانية الخاصة بالمجتمع، الذي تعمل ضمن حدوده المنظمة (Ren el at , 2017 : 11). وعليه فان هذا البعد يتضمن الأنشطة التي تقوم من خلالها المنظمة بتزويد مواردها البشرية بالمعرفة والمهارة والقدرة اللازمة لتعزيز الآثار الايجابية لأنشطتهم بالنسبة للبيئة الخضراء .

3. تقييم الاداء الاخضر : وهي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بوضع مجموعة من المعايير والمؤشرات الواضحة والمفهومة لقياس اداء الموارد البشرية الصديق للبيئة (Rawashdeh , 2018 : 1052)، اي بعبارة اخرى العملية التي تهتم بجمع البيانات والمعلومات الخاصة باداء الموارد البشرية والافكار المقدمة من قبلهم للحفاظ على البيئة وتطويرها (Bombiak & Marciniuk-Kluska , 3 : 2018). اذن يشير هذا البعد الى عملية تقييم اداء الموارد البشرية الاخضر من خلال قياس نتائج اعمالهم ومدى تأثيرها الايجابي على البيئة.

4. التعويض الاخضر : يؤكد هذا البعد على ضرورة تصميم انظمة التحفيز والتعويض في المنظمة بالشكل الذي يساهم في تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة (Peerzadah el at , 2018 : 792)، وبعبارة اخرى تقديم الرواتب والمكافاة للموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، بالاستناد الى الانشطة والمهام التي يقوموا بها للحفاظ على البيئة وتعزيز طبيعتها الخضراء والحفاظ عليها (Kim el at , 2019 : 84). وعليه فان هذا البعد يتضمن الانشطة التي تقوم بموجبها المنظمة بتعويض مواردها البشرية بالتركيز على الانشطة الصديقة للبيئة الخضراء .

ثالثا : روحانية العمل

ثالثا-1 : مفهوم روحانية العمل

تمثل الروحانية في العمل احدى التوجهات المعاصرة في مجال السلوك التنظيمي، التي تساعد الموارد البشرية على تعزيز ولائهم وانتمائهم لمنظمتهم، لذا فقد اهتم بدراستها العديد من الباحثين والمهتمين، لأهميتها في الارتقاء بمستويات اداء المنظمة وتفوقها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها. وقد تم تعريفها بانها القوة الداخلية للموارد البشرية التي تساعدهم على البقاء داخل المنظمة، والعمل بروح معنوية عالية (97: Karakas, 2010)، نلاحظ من هذا التعريف بان روحانية العمل ترتبط بشكل مباشر بحياته داخل المنظمة، وبذات الاتجاه تقريبا عرفت بانها الحالة الايجابية التي تشعر بها الموارد البشرية، مما يفهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف منظمتهم (Salarzahi el at , 2011 : 139). كما اشار (الشامي ، 2014 : 57) بان الذكاء الروحي يتفاعل مع القيادة الروحية ليشكل راس المال الروحي الذي يمثل المكون الرئيس لروحانية العمل . وقد تمت الاشارة الى وجود مجموعة من السمات التي تمتاز بها الروحانية في العمل منها الاصاله والقيم الجوهرية، الحكمة والصبر، الابتكار والابداع، النزاهة والصدق، واخيرا الحب والعواطف (خضير ، 2016 : 80)، وعليه عرفت بانها الحالة التي تشجع على التسامح والصبر والشعور بالترابط بين الموارد البشرية داخل المنظمة والتمسك بقواعد واجراءات المنظمة (3 : Hassan el at , 2016)، ومن جهة اخرى عرفت بانها حالة النمو العقلية التي تشعر بها الموارد البشرية داخل المنظمة، مما يساهم في اشباع حاجاتهم الفردية كالتنمية والانجاز وغيرها (44: Pradhan el at , 2017). وبالتركيز على عمليات التفكير فقد عرفت روحانية العمل بانها احدى انماط التفكير التي تساهم في تعزيز العمليات الابداعية الخاصة بالموارد البشرية، لتحقيق اهداف منظمتهم واهدافهم ضمن سياق اجتماعي محدد (2 : Rajappan el at , 2017). ومن وجهة نظر تنظيمية عرفت بانها الحالة التي تعزز الرضا الوظيفي للموارد البشرية اتجاه وظائفهم، مما يؤدي الى تحقيق السعادة والرفاه في العمل الفردي والجماعي وبغض النظر عن الجوانب المادية (السكافي وآخرون ، 2017 : 6)، كما عرفت بانها الجهود الفردية والتنظيمية التي تسعى بها الموارد البشرية لاستغلال الفرص المتاحة امامهم وتجنب المشكلات التي تواجههم في العمل (Biswakarma , 2018 : 65)، وبالتركيز على الجانب السلوكي للموارد البشرية فقد عرفت بانها احدى التوجهات السلوكية التي تدفع الموارد البشرية الى تحمل المسؤولية في العمل وقبول الصلاحيات الخاصة بمدراءهم (20 : Kochukalam & Srampickal , 2018). وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف روحانية العمل كتعريف اجرائي لهذا البحث بانها (الحالة الايجابية التي تشعر بها الموارد البشرية اتجاه

منظمتهم مما يدفعهم لبذل اقصى جهد لخدمتها وتحقيق اهدافها والتي يمكن تعزيزها من خلال تعزيز كل من معنى العمل، تقدير الذات، الانتماء للجماعة، والموائمة القيمية).

ثالثا-2 : اهمية روحانية العمل

بالنسبة لأهمية روحانية العمل فهي تمارس دور مهم في تعزيز الروابط الاجتماعية بين الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، ومن ثم فهي تسهم في الارتقاء بمستويات الثقة والتعاون فيما بينهم، لتحقيق درجة عالية من الانسجام في العمل وتقليل الصراعات (2 : 2016 , Hassan el at)، وهذا سوف ينعكس بدوره في تعزيز السلوكيات الايجابية للموارد البشرية كالانتماء والمواطنة والولاء، مما يسهم في تنمية الموارد والقدرات الابداعية والابتكارية الخاصة بهم، بالشكل الذي يعزز فاعلية المنظمة وكفاءتها (دهش ، 2018 : 719)، وعليه يمكن القول بان اهمية الروحانية في مكان العمل تقسم على مستوى الفرد، الجماعة، والمنظمة ككل (ابراهيم ، 2019 : 232) .

ثالثا-3 : ابعاد روحانية العمل

اما اهم الابعاد التي سوف يعتمد عليها الباحثان في دراسة روحانية العمل في هذا البحث فيمكن تحديدها بالاتي (67-68 : 2018 , Biswakarma) :

1. **معنى العمل** : يشير هذا البعد الى تقدير الموارد البشرية للمهام والانشطة التي تمارسها، والشعور بالسعادة في العمل بغض النظر عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لهم المنظمة (Moore , 81 : 2007)، اي بعبارة اخرى الحالة التي تشعر بها الموارد البشرية بتوافق توجهاتهم مع توجه منظمتهم ورسالتها والاهداف التي تسعى اليها (96 : 2010 , Karakas)، مما يحفزهم على بذل اقصى جهد لخدمتها وتفضيل مصلحتها على مصلحتهم الشخصية . وعليه يشير هذا البعد الى المدى الذي تشعر فيه الموارد البشرية بالمتعة والفخر عند ممارسة العمل داخل المنظمة.

2. **تقدير الذات** : يعكس هذا البعد شعور الموارد البشرية بتقدير العمل الذي يقوموا بممارسته من قبل الادارة، فضلاً عن الهوية الاجتماعية الخاصة بهم والقوة الداخلية التي تدفعهم نحو العمل (Salarzehi , 140 : 2011 , el at)، اي بعبارة اخرى قدرتهم على التعبير عن سلوكياتهم الشخصية والاعتراف بها من قبل المنظمة، وتقبلها من قبل الآخرين بكل احترام وتقدير وبشكل ايجابي (خضير ، 2016 : 76) ، وعليه فان هذا البعد يعكس الدرجة التي تشعر بها الموارد البشرية بالاحترام والتقدير عند ممارسة العمل داخل المنظمة .

3. **الانتماء للجماعة** : يعكس هذا البعد قوة الروابط بين الموارد البشرية والاحساس بالتمسك القوي اتجاه الجماعات التي ينتمون اليها (3 : 2017 , Rajappan el at)، مما يسهم في تعزيز ولائهم وانتماءهم للمنظمة وانخفاض رغبتهم في مغادرتها او ترك العمل فيها، بغض النظر عن المغريات التي يمكن ان تقدم اليهم، ومن ثم فهي احدى المحركات الاساسية للنجاح في العمل (السكافي وآخرون ، 2017 : 8). وعليه يؤكد هذا البعد على درجة التمسك من قبل الموارد البشرية بالجماعات التي يعملون فيها داخل المنظمة وعدم الرغبة في مغادرتها.

4. **الموائمة القيمية** : هي الحالة التي تكون فيها قيم الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من قيم منظمتهم (21 : 2018 , Kochukalam & Srampickal)، مما يسهم في تعزيز المصادقية في العمل، لبناء ثقافة قوية للمنظمة لا يمكن تفكيكها بسهولة، ومن ثم الحفاظ على تحقيق المصلحة العامة والمنفعة للآخرين على حساب المصلحة الشخصية للأفراد (ابراهيم ، 2019 : 233) . وعليه يؤكد هذا البعد على التناسق العالي بين القيم الفردية والقيم الجماعية والتنظيمية داخل المنظمة .

رابعاً : العلاقة بين المتغيرات المبحوثة من الناحية النظري

بعد الاطلاع على الجهود الفكرية للباحثين السابقين يتضح للباحث بان ادارة الجهل للموارد البشرية يسهم بشكل مهم في تزويد العاملين بالمعلومات والمعرفة اللازمة لتنفيذ الانشطة والمهام الخاصة بهم، وتعميق الوعي لديهم في الحفاظ على البيئة التي يعملوا ضمنها، ومن ثم تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء التي تمارس دور مهم في استدامة الموارد المتاحة لدى المنظمة والبيئة التي تعمل ضمنها، والتزام بالقوانين والمعايير الاخلاقية السائدة في المجتمع، ولتعزيز هذا الدور برزت اهمية روحانية العمل التي تؤثر وبشكل معنوي في تعزيز السلوكيات الايجابية للموارد البشرية اتجاه منظماتهم وتفضيل مصلحتها على مصلحتهم الشخصية، وبالاستناد الى الافكار المذكورة فقد قام الباحثان ببناء الفرضيات الرئيسية التي تضمنها البحث والمذكورة في المبحث الاول .

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث لغرض تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها في المنظمة عينة البحث، ومن ثم استكشاف العلاقة بينها وتوكيدها، بالشكل الذي يسمح باختبار صحة الفرضيات التي تضمنها البحث وكما في الفقرات الآتية :

اولاً : فحص التوزيع الطبيعي للبيانات

خصصت هذه الفقرة لغرض التعرف على طبيعة التوزيع الخاص بالبيانات المبحوثة، لكي يتمكن الباحثان من تحديد طبيعة الادوات الاحصائية المعتمدة في التحليل، وبعد معالجة البيانات كانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (1) :

جدول (1) نتائج التوزيع الطبيعي للمتغيرات المبحوثة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			متغيرات الدراسة
Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
0.377	129	.2120	0.175	129	0.198	ادارة التعقيد
0.456	129	0.176	0.176	129	0.178	ادارة اللاتاكاد
0.546	129	0.123	0.187	129	0.098	ادارة الالتباس
0.678	129	0.098	0.176	129	0.321	ادارة الغموض
0.546	129	0.201	0.231	129	0.276	اجمالي متغير ادارة الجهل للموارد البشرية
0.543	129	0.231	0.189	129	0.198	الاستقطاب والتعيين الاخضر
0.654	129	0.144	0.098	129	0.098	التدريب الاخضر
0.711	129	0.235	0.076	129	0.361	تقييم الاداء الاخضر
0.567	129	0.255	0.071	129	0.188	التعويض الاخضر
0.876	129	0.231	0.054	129	0.231	اجمالي متغير ادارة الموارد البشرية الخضراء

إدارة الجهد للموارد البشرية لتعزيز ممارسات إدارتها الخضراء بتوسط روحانية العمل

معنى العمل	0.165	129	0.111	0.131	129	0.876
تقدير الذات	0.231	129	0.121	0.321	129	0.675
الانتماء للجماعة	0.187	129	0.089	0.245	129	0.955
الموانمة القيمية	0.211	129	0.088	0.231	129	0.911
اجمالي متغير روحانية العمل	0.231	129	0.078	0.189	129	0.786

المصدر : اعداد الباحثان.

يتضح من الجدول (1) بان جميع القيم الخاصة بمستوى معنوية الدلالة اكبر من (0.05) وبالتالي فهي تعطي مؤشراً واضحاً بان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً .

ثانياً : التحليل العاملي التوكيدي

الغرض الرئيس من استخدام هذا التحليل هو التأكد من الصدق البنائي لأداة جمع بيانات البحث، ومن ثم صحة الفروض والنموذج الخاص به، لكي يتم تحقيق الغرض الرئيس للبحث وذلك لمطابقة البيانات التي تم جمعها مع الاهداف التي يسعى الى تحقيقها، والجدول (2) يوضح نتائج التحليل التوكيدي للأبعاد الفرعية الخاصة بمتغيرات البحث الرئيسة، وبما ان جميع النتائج الخاصة بهذه الابعاد اكبر من (0.05) فهي تعطي مؤشراً واضحاً على امكانية اجراء كافة التحليلات الاحصائية على البيانات التي تم الحصول عليها لكونها مطابقة لمؤشر حسن المطابقة (Goodness Of Fit) ، ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج في الجدول (2) :

جدول (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية وفق مؤشر حسن المطابقة

ت	المؤشر	ادارة الجهد للموارد البشرية	ممارسات الموارد البشرية الخضراء	ادارة الجهد للموارد البشرية	روحانية العمل
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)					
أ	X^2 كاي سكوير	11.337	4.280	11.677	
ب	درجة الحرية (DF)	6	6	0.71	
ت	النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF	0.679	0.639	1.946	
ث	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.927	0.967	0.916	
ج	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA).	0.519	0.733	0.623	
ح	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.927	0.580	0.571	
خ	مؤشر توكير لوييس (TLI)	0.500	0.697	0.821	
2- الاوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)					
المصدر : اعداد الباحثان .					

ثالثاً : تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة

يحاول الباحثان في هذه الفقرة التعرف على واقع المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة، للوقوف على أهميتها النسبية من خلال استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وكما موضح في الجدول (3) :

جدول (3) نتائج تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة

ت	المتغيرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	إدارة التعقيد	83%	3.8	0.81	0.21	2
2	إدارة اللاتأكد	87%	4.1	0.72	0.17	1
3	إدارة الالتباس	79%	3.4	0.87	0.25	3
4	إدارة الغموض	74%	3.1	0.91	0.29	4
-	إجمالي متغير إدارة الجهد للموارد البشرية	81%	3.6	0.83	0.23	-
5	الاستقطاب والتعيين الأخضر	79%	3.2	0.91	0.28	3
6	التدريب الأخضر	83%	3.6	0.83	0.23	1
7	تقييم الاداء الأخضر	81%	3.5	0.84	0.24	2
8	التعويض الأخضر	76%	3	0.94	0.31	4
-	إجمالي متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء	80%	3.3	0.88	0.27	-
9	معنى العمل	81%	3.4	0.78	0.23	4
10	تقدير الذات	85%	3.6	0.72	0.20	3
11	الانتماء للجماعة	91%	4.1	0.62	0.15	2
12	الموانمة القيمية	93%	4.2	0.57	0.13	1
-	إجمالي متغير روحانية العمل	88%	3.8	0.67	0.18	-

المصدر : اعداد الباحثان .

1. إدارة الجهد للموارد البشرية : يتضح من الجدول السابق بان متغير إدارة الجهد للموارد البشرية تم قياسه من خلال اربعة ابعاد، وقد حقق نسبة اتفاق مئوية بلغت (81%) وهي نسبة جيدة جداً وأعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%)، وعليه فان هذه النتائج تؤكد اهتمام إدارة في المنظمة المبحوثة بتوفير المعلومات المناسبة لمواردها البشرية، ووضع الاجراءات اللازمة لتشارك المعرفة فيما بينهم، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وما يؤكد هذه

النتائج هي قيمة الوسط الحسابي الخاصة بهذا المتغير التي بلغت (3.6) واهي اعلى من الوسط الفرضي (3) وتشير بدلالة وضحة الى وجود هذا المتغير بمستوى عالي في المنظمة المبحوثة، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.83) فهي تؤكد وجود انسجام جيد من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا المتغير، وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.23). وعلى مستوى الابعاد الفرعية وبقدر تعلق الامر بالأهمية النسبية والتي تم تحديدها بالاستناد الى قيم معامل الاختلاف، فقد جاءه بالمرتبة الاولى بعد ادارة التأكد الذي يعكس اهتمام المنظمة بتوفير كافة المعلومات لمواردها البشرية، وجاء بعد ادارة التعقيد بالمرتبة الثانية والذي يؤكد الاهتمام بمعالجة الكميات الهائلة للمعلومات من قبل المنظمة، وبالمرتبة الثالثة جاءه بعد اداة الالتباس الذي يفسر كيفية قيام المنظمة بمعالجة التداخل المفاهيمي بين معلوماتها، واخيراً جاءه بعد ادارة الغموض الذي يشير الى اهتمام المنظمة المبحوثة بوضع مجموعة من الاطر التي تساعد مواردها البشرية على تفسير المعلومات المتاحة امامهم.

2. ادارة الموارد البشرية الخضراء : نلاحظ من الجدول (3) بان متغير ادارة الموارد البشرية الخضراء تم قياسه في ضوء اربعة ابعاد، وقد حقق نسبة اتفاق بلغت (80%) وهي نسبة جيدة جداً واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وعليه فان هذه النتائج تعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بقضايا البيئة والمجتمع من خلال تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية بشكل صديق للبيئة، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بهذا المتغير اعلى من قيمة الوسط الفرضي اذ بلغت (3.3)، وتؤكد بدلالة وضحة الى وجود هذا المتغير حول الوسط في المنظمة المبحوثة، اما قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.88) فهي تعكس وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة اتجاه فقرات هذا المتغير، وقد جاءت هذه النتائج متوافق مع قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.27). وعلى مستوى الابعاد الفرعية وفيما يخص الأهمية النسبية، فقد جاءه بالمرتبة الاولى بعد التدريب الأخضر الذي يعكس اهتمام المنظمة بتنفيذ البرامج التدريبية الصديقة للبيئة، وجاء بعد تقييم الاداء الأخضر بالمرتبة الثانية والذي يؤكد تضمين المعايير والمؤشرات الصديقة للبيئة عند تقييم اداء العاملين، وبالمرتبة الثالثة جاءه بعد الاستقطاب والتعيين الأخضر الذي يفسر كيفية قيام المنظمة باستقطاب الموارد البشرية ذوي الافكار والتوجهات والمهارات الصديقة للبيئة للعمل داخلها، واخيراً جاءه بعد التعويض الأخضر الذي يشير الى بناء انظمة التعويض والتحفيز في المنظمة المبحوثة بالاستناد الى نتائج العمل الصديقة للبيئة.

3. روحانية العمل : يتبين من الجدول (3) بان متغير روحانية العمل تضمنه اربعة ابعاد، وقد حقق نسبة اتفاق بلغت (88%) وهي نسبة جيدة جداً واعلى من نسبة الاتفاق المعيارية، وعيه فان هذه النتائج تعكس تأكيد اجابات افراد العينة المبحوثة بان هناك روحانية عالية للعمل في المنظمة المبحوثة، وتسهم في تحفيز مواردها البشرية على بذل اقصى جهد لتحقيق اهدافها والولاء والالتزام بسياساتها واجراءاتها، وما يؤكد هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي الخاصة بهذا المتغير البالغة (3.8) وهي اعلى من الوسط الفرضي، وتعكس بدلالة وضحة وجود هذا المتغير بمستوى عالي في المنظمة المبحوثة، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.67) فهي تعكس وجود انسجام جيد جداً من الناحية الاحصائية بين افراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا المتغير، وقد جاءت هذه النتائج متوافقة مع قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.18). وعلى مستوى الابعاد الفرعية وبقدر تعلق الامر بالأهمية النسبية، فقد جاءه بالمرتبة الاولى بعد الموائمة القيمية الذي يعكس التوافق بين قيم الموارد البشرية وقيم منظمتهم، وجاء بعد الانتماء للجماعة بالمرتبة الثانية والذي يؤكد وجود ترابط قوي وتعاون بين افراد المجموعة الواحدة داخل المنظمة، وبالمرتبة الثالثة جاءه بعد تقدير الذات الذي يفسر كيفية اهتمام الادارة واعترافها بإنجازات مواردها البشرية وتعزيز شعورهم بالاحترام والتقدير، واخيراً جاءه بعد معنى العمل الذي

يشير الى شعور الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بأهمية العمل الذي يقوموا بإنجازه داخلها ودورهم في تحقيق اهدافها.

رابعاً : تحليل علاقات الارتباط

خصصت هذه الفقرة لاختبار الفرضيات التي تفسر طبيعة علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري (ادارة الجهل للموارد البشرية)، والمتغير الوسط (روحانية العمل)، والمتغير الاستجابي (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضرء) بالاستناد الى نتائج تحليل معامل سبيرمان للارتباط، والجدول (4) يوضح نتائج التحليل :

جدول (4) نتائج تحليل سبيرمان لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضرء	روحانية العمل
ادارة الجهل للموارد البشرية	0.63**	0.67**
روحانية العمل	0.59**	1
مستوى المعنوية	** الارتباط عند مستوى معنوية 0.01	

المصدر : اعداد الباحثان .

1. تحليل العلاقة بين ادارة الجهل للموارد البشرية وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضرء: نلاحظ من الجدول (4) ان علاقة الارتباط بين المتغير الاستجابي والتفسيري بلغت قيمتها (0.63**) وهي موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وعليه فان هذه النتيجة تؤكد أهمية العلاقة بين ادارة الجهل الخاص بالموارد البشرية العاملة في المنظمة لكي تتمكن من تعزيز ممارسات ادارة مواردها البشرية الخضرء وبشكل الذي يتلاءم مع التوجهات القانونية والاخلاقية السائدة في المجتمع، ومن ثم فان هذه النتائج تسمح للباحث بقبول الفرضية الاولى للبحث التي اشارت الى (توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين ادارة الجهل للموارد البشرية وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضرء في المنظمة المبحوثة).

2. تحليل علاقة الارتباط بين ادارة الجهل للموارد البشرية وبين روحانية العمل : يتبين من الجدول (4) ان قيمة علاقة الارتباط بين المتغير التفسيري والوسيط قد بلغت (0.67**) وهي علاقة قوية جداً وموجبة عند مستوى معنوية (0.01)، وتعكس أهمية الدور الذي يمارسه ادارة الجهل في تعزيز روحانية العمل لدى الموارد البشرية، ومن ثم انتماءهم وولائهم للمنظمة التي يعملوا داخلها، وعليه فان هناك مبرراً لقبول لفرضية الثانية للبحث التي نصت على (توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين ادارة الجهل للموارد البشرية وروحانية العمل في المنظمة المبحوثة).

3. تحليل علاقة الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضرء وبين روحانية العمل: يوضح الجدول (4) بان قيمة علاقة الارتباط بين المتغير الوسيط والاستجابي بلغت (0.59**) وهي علاقة قوية وطردية عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذه النتيجة تؤكد أهمية تعزيز روحانية العمل لدى الموارد البشرية من اجل تنمية احساسهم بالمسؤولية اتجاه البيئة وكيفية الحفاظ عليها باعتبار ان منظمتهم هي جزء منها، وبالاستناد الى ما ذكر اعلاه يمكن قبول الفرضية الثالثة للبحث التي تضمنت (توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين روحانية العمل وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضرء في المنظمة المبحوثة).

خامساً: تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات المبحوثة

خصصت هذه الفقرة لغرض التعرف على تأثير المتغيرين التفسيري والوسيط في المتغير الاستجابي باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط والجدول (5) يوضح نتائج التحليل :

جدول (5) نتائج تأثير المتغيرين التفسيري والوسيط في المتغير الاستجابي

المتغيرات	a	B	R ²	F	مستوى المعنوية	النتيجة
ادارة الجهل للموارد البشرية	0.64	0.89	0.39	15.71	0.01	يوجد تأثير
روحانية العمل	0.71	0.79	0.35	17.65	0.01	يوجد تأثير
قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 8.97						

المصدر : اعداد الباحثان .

1. اثر ادارة الجهل للموارد البشرية في ممارسات ادارتها الخضراء : يتبين من الجدول (5) ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (15.71) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير لإدارة الجهل في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، كما بلغت قيمة الحد الثابت (a=0.64) وهذا يعني هناك وجود لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار (0.64) حتى وان كانت ادارة الجهل تساوي صفر، كما بلغت قيمة (B=0.89) وهذه النتيجة تعني ان تغيير ادارة الجهل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار (0.89)، كما بلغت قيمة (R²) (0.39) والتي تعني بان (39%) من تباين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء مفسر بفعل ادارة الجهل، وأن (61%) مفسر من قبل عوامل اخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي . وبالاستناد الى النتائج السابقة فان هناك مبرر لقبول الفرضية الرابعة للبحث والتي اشارت الى (توجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين ادارة الجهل للموارد البشرية وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة).

2. اثر روحانية العمل في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء : يتضح من الجدول (5) ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (17.65) وهي اكبر من (f) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة الى وجود تأثير لروحانية العمل في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، وان قيمة الثابت (a=0.71) تشير الى ان هناك وجود لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار (0.71) وان كانت روحانية العمل تساوي صفر، كما بلغت قيمة (B=0.79) وهذا يعني ان تغير روحانية العمل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار (0.79)، اما قيمة (R²) فقد بلغت (0.35) وهي تؤكد بأن (35%) من التباين في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء هو مفسر من قبل روحانية العمل، وأن (65%) يعود لعوامل اخرى لم يتضمنها هذا النموذج. وعليه فان هذه النتائج تعطي مبررا لعدم رفض الفرضية الخامسة للبحث والتي تضمنت (توجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين روحانية العمل وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة).

سادساً: تحليل المسار

يمكن من الجدول (6) التعرف على نتائج تأثير المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي بتوسط المتغير الوسيط، وكما موضح ادناه :

جدول (6) نتائج تحليل المسار

اتجاهات التأثير	التأثير الغير المباشر	التأثير المباشر	التأثير الكلي	R ²	n
اثر ادارة الجهل للموارد البشرية في ممارسات ادارتها الخضراء بتوسط روحانية العمل	0.23	0.51	0.74	%42	130

المصدر: اعداد الباحثان .

يتبين من الجدول اعلاه بان ادارة الجهل للموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر في ممارسات ادارتها الخضراء بنسبة (51%)، ويؤثر بشكل غير مباشر من خلال توسط روحانية العمل بنسبة (23%)، ومن ثم فان التأثير الكلي يبلغ (74%). كما بلغت قيمة R² (0.42) وهذه النتيجة تؤكد بان (42%) من التباين الحاصل في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء هو مفسر من قبل ادارة الجهل بتوسط روحانية العمل، وان (58%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم يتضمن نموذج المسار الخاص بهذه المتغيرات. وعليه فان هذه النتائج تؤكد اهمية الدور التفاعلي الذي تمارسه روحانية العمل لتعزيز تأثير المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي، ومن ثم فهي تسمح للباحث بقبول الفرضية السادسة للبحث التي اشارت الى (يزداد تأثير ادارة الجهل للموارد البشرية في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بتوسط روحانية العمل في المنظمة المبحوثة).

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

يحاول البحث في هذه الفقرة الخروج بجملة من الاستنتاجات بالاستناد الى نتائج التحليل في المبحث السابق وكما يأتي:

1. هناك اهتمام واضح من قبل المنظمة المبحوثة بإدارة الجهل الخاص بمواردها البشرية، من خلال توفير المعرفة المعلومات اللازمة لتنفيذ مهامهم، وتشجيعهم على مشاركتها فيما بينهم، ربما يعود السبب في ذلك لكونها اهم الموارد التي تمتلكها والمحرك الاساسي لمواردها الاخرى .
2. تؤكد ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة اهتمامها بقضايا البيئة والمجتمع، من خلال اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم على تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة التي يمارسها وظائفهم، من اجل تعزيز سمعتها ومن ثم المكانة التي تحتلها في اذهان الزبائن لتعزيز ولائهم اتجاهها.
3. توجد روحانية عالية للعمل في المنظمة المبحوثة، تسهم في تعزيز ولاء والتزام مواردها البشرية وبقاءهم للعمل داخلها، بغض النظر عن طبيعة الحوافز المادية والمعنوية التي يحصلوا عليها، وهذا يعود الى المناخ التنظيمي والثقافة السائدة داخلها.
4. تؤدي ادارة الجهل دور مهم في مساعدة المنظمة على تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بالشكل الذي يتوافق مع التوجهات السائدة في المجتمع وفقاً لما حققته علاقات الارتباط بينهما، والسبب في ذلك يرتبط بالثقافة السادة داخل المنظمة وخارجها.

5. تمارس روحانية العمل دور مهم في تعزيز ولاء والتزام الموارد البشرية بتطبيق الممارسات الخضراء اتجاه البيئة الخاصة بمنظمتهم هذا ما اكدته علاقات الارتباط، من خلال التمسك بقوة بالمنظمة والرغم في الحفاظ على مكانتها في المجتمع.

ثانياً : التوصيات

خصصت هذه الفقرة لتقديم مجموعة من التوصيات التي تمثل الآليات من شأنها تعزيز واقع المتغيرات المبحوثة في البيئة العراقية وكما يأتي :

1. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة ببناء قواعد بيانات، وتفعيل دور نظم المعلومات وحلقات التواصل الاجتماعي، لضمان تزويد مواردها البشرية بكافة المعلومات الحديثة، ومشاركتها مع بعضهم البعض لتعزيز مستويات المعرفة الخاصة بهم، ومن ثم معالجة حالات الجهل ان وجدت اول بأول، فضلاً عن تحقيق التراكم المعرفي فيما بينهم.

2. ينبغي على المنظمة المبحوثة توجيه رسالة اعلامية لمواردها البشرية توضح فيها اهم الفوائد التي يمكن تحقيقها لها وللبيئة والمجتمع من خلال الالتزام بتنفيذ ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، لتعميق مستويات الوعي لديهم بخصوص هذه الممارسات، ومن ثم تعزيز سمعتها في المجتمع.

3. يتوجب على المنظمة المبحوثة وضع سلسلة من الاجراءات، والتأكيد في سياساتها على تعزيز روحانية العمل داخلها، لضمان استثمار مواردها البشرية بأفضل شكل ممكن والحفاظ على المواهب النادرة لديها، وذلك للخصائص المتميزة التي تمتاز بها اذا ما قورنت بالموارد الاخرى.

4. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتوفير المعرفة والمعلومات التي تعمق الوعي لدى مواردها البشرية، وتقلل حالات الجهل لديهم بأهمية الحفاظ على الموارد الموجودة في البيئة واستدامه نظافتها، ومن ثم تعزيز ولاء زبائنهم اتجاهها للحفاظ على ربحيتها.

5. يتوجب على المنظمة المبحوثة تحفيز مواردها البشرية وتشجيعهم على بذل اقصى جهد لخدمتها وتحقيق اهدافها من خلال ترسيخ روحانية العمل داخلها، بالشكل الذي يمكنها من استدامة نجاحها الاستراتيجي لاطول فترة ممكنة.

6. ضرورة وضع آلية للتعرف على مدى تأثير ادارة الجهل، في تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتوظيفها بأفضل شكل ممكن لتحقيق التراكم المعرفي الخاص بالمنظمة.

7. توفير كافة المستلزمات اللازمة لدعم روحانية العمل لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوثة وتوظيفها في تطبيق الممارسات الخضراء الصديقة للبيئة، من اجل استدامة ميزتها التنافسية وضمان استمراريتها بالعمل.

8. الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة ومحاولة الاستفادة من نتائجها وبالقدر الذي يرتبط بتوسط روحانية العمل بين ادارة الجهل وتطبيقات الموارد البشرية الخضراء، لمواكبة التقدمات المعاصرة والمتلاحقة في المجال المبحوثة ومن ثم ضمان عدم التراجع او التقادم.

المصادر:

1. الابراهيمى ، احسان عبد الامير عزيز (2019) ادارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي ، مجلة ادأب الكوفة ، المجلد 1 ، العدد 39 ، الصفحات 663-686.

2. ابراهيم ، مها فاضل (2019) الروحانية التنظيمية وانعكاساتها على الاداء المنظمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، المجلد 25 ، العدد 110 : الصفحات 225-242.

3. الحدراوي ، رافد حميد والجنابي ، سجاد محمد والموسوي ، كوثر حميد (2018) دور البنى التحتية لادارة المعرفة في الحد من الجهل التنظيمي ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 10 ، العدد 3 ، الصفحات 145-168.

4. خضير ، وميض عبد الزهرة (2016) الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة الاقتصاد الخليجي ، العدد 27 ، الصفحات 67-113.
5. الزبيدي ، غني دحان تنائي (2016) دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، المجلد 22 ، العدد 89 ، الصفحات 53-75.
6. الزبيدي ، غني دحام وحزمة ، محمد فليح (2019) دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، المجلد 25 ، العدد 112 ، الصفحات 24-48.
7. دهش ، زياد كاظم جبر (2018) الروحانية في مكان العمل واثرها في العقد النفسي ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة ، العدد 23 ، المجلد 14 ، الصفحات 717-730.
8. الساعدي ، مؤيد و الكعبي ، نعمة شلبية علي (2015) اختبار واقع منظمات الأعمال العراقية في إطار فلسفة الجهل التنظيمي ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 7 ، العدد 13 ، الصفحات 294-316.
9. السكارنة ، محمد احسان (2017) اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز: ابداع الموارد البشرية متغير معدل ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط.
10. علي ، شفاء محمد و الفلاح ، مصطفى مؤيد أحمد (2017) أدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الابداع المنظمي ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، جامعة بابل ، المجلد 9 ، العدد 2 ، الصفحات 72-91.
11. السكافي ، ليث زهير والميالي ، حاكم احسوني وزوين ، عمار عبد الامير (2017) الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة واسط ، العدد 26 ، الصفحات 1-17.
12. الشامي ، افضل عباس مهدي (2014) روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسط جاذبية الهوية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء ، بحث غير منشور.

13. Biswakarma , Gangaram (2018) Impact of Workplace Spirituality on Employee Productivity in Nepalese Hospitality Organizations , Journal of Tourism and Hospitality Education , Vol 8 : pp 62-76.
14. Bhutto, Sana arz & Auranzeb (2016) Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistani Firms, European Journal of Business and Management , Vol 8, No 16 : pp119-125.
15. Bangwal , Deepak & Tiwari , Prakash (2015) Green HRM – A way to greening the environment , Journal of Business and Management , Volume 17, Issue 12 : PP 45-53.
16. Bombiak , Edyta & Marciniuk-Kluska , Anna (2018) Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of

-
- Enterprises: Polish Young Company Experience** , journal of Sustainability , Vol 11 : pp 2-22.
17. Chailleux , Sébastien (2018) **Strategic ignorance and politics of time: how expert knowledge framed shale gas policies**, Critical Policy Studies : pp1-20.
18. Conrads , Julian & Irlenbusch , Bernd (2011) **Strategic Ignorance in Bargaining** , IZA Discussion Paper , No 6087 : pp 1-35.
19. Cunha , Miguel Pina . e & Palma , Patricia & Costa , Nuno Guimaraes da (2006) **Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight** , journal of futures , Vol 38 : pp 942-955.
20. Haddock-Millar , Julie & Sanyal , Chandana & Müller-Camen , Michael (2015) **Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation** , The International Journal of Human Resource Management , Vol 18 : pp1-22.
21. Halawi, Ali & Zaraket, Wael (2014) **Impact of Green Human Resource Management on Employee Behaviour** , Journal of Applied Business Research , Vol 22 , No 8 : pp18-34.
22. Hassan , Misbah & Nadeem , Ali Bin & Akhter , Asma (2016) **Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust** , journal Cogent Business & Management , Vol 3 , No 11 : pp1-15.
23. Karakas , Fahri (2010) **Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review** , Journal of Business Ethics, Vol 94 , No(1): pp 89–106.
24. Kim , Yong Joong & Kim , Woo Gon & Choi , Hyung-Min & Phetvaroon , Kullada (2019) **The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance** , International Journal of Hospitality Management , Vol 76 : pp83-93.
25. Kochukalam , Cris Abraham & Srampickal , Sijimon G (2018) **Workplace spirituality- A transcending experience**, global journal of commerce & management perspective , Vol 7 , No 1 : pp 20-22.
26. Jia , Jianfeng & Liu , Huanxin & Chin , Tachia & Hu , Dongqing (2018) **The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity** , journal of Sustainability , Vol 10 : pp1-18.
-

-
27. Mallard , Grégoire & McGoey , Linsey (2018) **Strategic ignorance and global governance: an ecumenical approach to epistemologies of global power** , The British Journal of Sociology 2018 Volume 69 Issue 4 : pp884-909.
28. McGoey , Linsey (2012) **The logic of strategic ignorance** , The British Journal of Sociology , Vol 63 , No 3 : pp553 -576.
29. McPherson , Susan & Rost , Felicitas & Sidhu , Sukhjit & Dennis , Maxine (2018) **Non-strategic ignorance: Considering the potential for a paradigm shift in evidence-based mental health** , journal Reprints and permissions , Vol 2, No 1 : pp1-18.
30. Moore , T. Winters (2007) **Individual Differences and Workplace Spirituality: The Homogenization of the Corporate Culture** , Journal of Psychology, vol 135, no (5): pp79-93.
31. Pradhan, Rabindra Kumar & Jena, Lalatendu Kesari & Soto, Cesar Merino (2017) **Workplace spirituality in indian organisations : construction of reliable and valid measurement scale**, journal *Business: Theory and Practice* ,Vol 18 : pp43-53.
32. Peerzadah , Sabzar Ahmad & Mufti , Sabiya & Nazir , Nazir Ah. (2018) **Green Human Resource Management: A Review** , International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications , Vol 7 , No 3 : pp790-795.
33. Rajappan , Smitha & Nair, Rohini S. & Priyadarshini , Kirupa & Sivakumar , V (2017) **Exploring the effect of workplace spirituality on job embeddedness among higher secondary school teachers in Ernakulam district** , journal *Cogent Business & Management* , Vol 4 : pp1-9.
34. Rawashdeh , Adnan M. (2018) **The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations** , *Management Science Letters* , Vol 8 : pp 1049–1058.
35. Ren , Shuang & Tang , Guiyao & Jackson , Susan E. (2017) **Green human resource management research in emergence: A review and future directions** , *German Journal of Research in Human Resource Management*, Vol 25 , No 2 : pp 1-37.
36. Roberts , Joanne (2009) **From Knowledge Management to Ignorance Management** , *Critical Review*, vol.18 no1 : pp1-18.
-

37. Roberts , Joanne (2012) **Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown** , journal Management Learning, Vol 44 No(3) : pp 215–236.
38. Sakka , Sherine El (2018) **Impact of green human management (GHRM) practices on enhancing supply chain image and performance** , Global Journal of Human Resource Management , Vol.6, No.3, pp.70-78.
39. Salarzahi , Habibollah & Aramesh , Hamed & Mohammadi , Mostafa (2011) **Organizational Spirituality and Its Impact on Consumption Model of Employees in Governmental Organizations in Iran (Case Study)** , International Journal of Business and Management , Vol 6, No 1 : pp137-144.
40. Wieland , Jan Willem (2016) **Responsibility for strategic ignorance** , journal of Synthese , Vol 88 : pp1-21.
41. Zack, Michael H. (1999) **Managing Organizational Ignorance, Knowledge Directions**, journal of mzack , vol 4 : pp 34-41.

الاستبانة

يروم الباحثان اجراء بحث بعنوان (ادارة الجهل للموارد البشرية لتعزيز ممارسات ادارتها الخضراء بتوسط روحانية العمل)، ولا تمام البحث يرجى تعاونكم معنا في ملئ فقرات الاستبانة بحسب قناعتكم بأهمية فقراتها ، علما ان هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ... ومن الله التوفيق.

اولا : المعلومات التعريفية

- 1.النوع البشري
- 2.الشهادة
- 3.العنوان الوظيفي
- 4.سنوات الخدمة

إدارة الجهد للموارد البشرية لتعزيز ممارسات إدارتها الخضراء بتوسط روحانية العمل

ثانياً : إدارة الجهد للموارد البشرية : العملية التي تعتمد عليها المنظمة من أجل توفير المعرفة وتشاركها بين مواردها البشرية بعد إدارة كل من (اللاتاكد، التعقيد، الالتباس، والغموض)، لضمان تعزيز قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لتعزيز ادانهم، والارتقاء بمستوى اداء منظمتهم.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
البعد الاول : ادارة التعقيد : الآليات التي تعتمد عليها المنظمة لمعالجة المعلومات وتصنيفها بشكل يسهل التعامل معها من قبل مواردها البشرية والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن.						
1	توجد آلية لضمان عدم تلقى الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة توجيهات وتعليمات من جهات ادارية متعددة.					
2	تعمل المنظمة المبحوثة على تقليل تعدد معلومات وتفاصيل فرعية التي يتوجب على الموارد البشرية التعامل معها.					
3	هناك آلية تضمن عدم مواجه الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة مشاكل تحتاج معلومات متداخلة ومتداخلة لمعالجتها .					
البعد الثاني : ادارة اللاتاكد : العملية التي تقوم من خلالها المنظمة ببناء نظم معلومات وقواعد بيانات، تعمل على مواكبة المستجدات البينية، وتزويد مواردها البشرية بكافة التغييرات المعاصرة اول بأول.						
4	تعمل المنظمة المبحوثة على تمكين مواردها البشرية من الوصول الى المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.					
5	تساعد آليات العمل داخل المنظمة المبحوثة الموارد البشرية على مواكبة كافة التغييرات والمستجدات التي تحدث في بيئتهم اول بأول.					
6	هناك سيناريوهات داخل المنظمة المبحوثة تساعد مواردها البشرية على التنبؤ بالأحداث المستقبلية .					
البعد الثالث : ادارة الالتباس : آليات تعتمد عليها المنظمة لتعزيز تشارك المعرفة بين مواردها البشرية، والنقاش والحوار بينهم للتعرف على كيفية فك هذا التداخل المفاهيمي في التطبيق والعمل.						
7	تساعد الاجراءات والسياسات المعتمدة داخل المنظمة مواردها البشرية على اعطاء تفسير واضح للمعلومات المتاحة امامها.					
8	تعمل المنظمة المبحوثة على وضع آليات لتجنب حدوث أي ارباك بين مواردها البشرية عند التعامل مع المعرفة المتاحة لديها.					
9	لا يوجد أي تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة.					
البعد الرابع : ادارة الغموض : التوصيفات التي تقوم بأعدادها المنظمة لتسهيل التعامل مع الوظائف والمعلومات من قبل مواردها البشرية وفق اطر مفاهيمية محددة وواضحة.						
10	يوجد توصيف وظيفي واضح داخل المنظمة المبحوثة يسهل واجبات مواردها البشرية.					
11	هناك مجموعة من الافتراضات المعتمدة داخل المنظمة المبحوثة تساعد مواردها البشرية على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.					
12	هناك دليل ارشادي يساعد الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة على التعامل مع المشكلات الاستراتيجية التي تواجههم في العمل.					

إدارة الجهد للموارد البشرية لتعزيز ممارسات ادارتها الخضراء بتوسط روحانية العمل

ثانياً : إدارة الموارد البشرية الخضراء : احدى التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق اهداف المنظمة، بالشكل الذي يتوافق مع اهداف البيئة الخضراء، من خلال التركيز على (الاستقطاب والتوظيف الاخضر، التدريب الاخضر ، تقييم الاداء الاخضر ، واخيرا التعويض الاخضر)، لضمان استثمار الموارد المتاحة للمنظمة والبيئة بشكل لا يتعارض مع اهداف الاجيال القادمة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
البعد الاول : الاستقطاب والتعيين الاخضر : قيام المنظمة بأعداد التوصيفات الوظيفية الصديقة للبيئة واستقطاب الموارد البشرية ذوي المؤهلات الخضراء اللازمة لتلبية متطلبات هذه الوظائف الخضراء.						
13	تعمل ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على تضمين القضايا الصديقة للبيئة عند اعداد التوصيفات الوظيفية الخاصة بمنظمتهم.					
14	تؤكد ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على استقطاب الموارد البشرية ذوي المؤهلات الصديقة للبيئة عند التعيين.					
15	تسعى ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة الى بناء ثقافة صديقة للبيئة عند ملئ الوظائف الشاغرة للمنظمة.					
16	تعتمد ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على شبكة الانترنت في استقطاب وتعيين العاملين الجدد.					
البعد الثاني : التدريب الاخضر : الأنشطة التي تقوم من خلال المنظمة بتزويد مواردها البشرية بالمعرفة والمهارة والقدرة اللازمة لتعزيز الآثار الايجابية لأنشطتهم بالنسبة للبيئة الخضراء .						
17	تقوم ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بتدريب العاملين على القضايا الخضراء الصديقة للبيئة.					
18	تؤكد ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على اعداد البرامج التدريبية وتنفيذها التي تزيد من الوعي بأهمية البيئة والحفاظ عليها بالنسبة لمنظمتهم.					
19	تسعى ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة الى تعزيز الاندماج العاطفي بين اداء عاملين والحفاظ على البيئة.					
20	تعتمد ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على الانترنت في تنفيذ العديد من البرامج التدريبية لتقليل الآثار السلبية على البيئة.					
البعد الثالث : تقييم الاداء الاخضر : عملية تقييم اداء الموارد البشرية الاخضر من خلال قياس نتائج اعمالهم ومدى تأثيرها الايجابي على البيئة.						
21	تعمل ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على وضع المعايير والمؤشرات الصديقة للبيئة عند تقييم اداء العاملين.					
22	تقوم ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بتحديد اهداف عملية تقييم الاداء بشكل صديق للبيئة.					
23	تؤكد ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على ضرورة الامتثال لكافة القوانين الخاصة بالبيئة الخضراء عند تقييم اداء العاملين.					
24	توفر ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تغذية عكسية لكافة العاملين عن نتائج ادائهم على البيئة الخضراء.					
البعد الرابع : التعويض الاخضر : الأنشطة التي تقوم بموجبها المنظمة بتعويض مواردها البشرية بالتركيز على الأنشطة الصديقة للبيئة الخضراء .						
25	تقوم ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بتصميم أنظمة التعويض والمكافأة بالاستناد الى الأنشطة الصديقة للبيئة.					

إدارة الجهد للموارد البشرية لتعزيز ممارسات إدارتها الخضراء بتوسط روحانية العمل

26	تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة الى تعزيز الأنشطة الخضراء من خلال أنشطة التحفيز .				
27	تقدم إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة جوائز لأفضل الأنشطة الصديقة للبيئة.				
28	تؤكد إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على الامانة والصدق في خدمة البيئة عند تصميم برامج التعويض الخاصة بها.				

رابعاً : روحانية العمل : الحالة الايجابية التي تشعر بها الموارد البشرية اتجاه منظماتهم، مما يدفعهم لبذل أقصى جهد لخدمتها وتحقيق اهدافها، والتي يمكن تعزيزها من خلال تعزيز كل من (معنى العمل، تقدير الذات، الانتماء للجماعة، والموانمة القيمية).

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
البعد الاول : معنى العمل : المدى الذي يشعر فيه الموارد البشرية بالمتعة والفخر عند ممارسة العمل داخل المنظمة.						
29	تشعر الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بالمتعة عند تنفيذ وظائفها.					
30	تتفهم الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة كافة القضايا المتعلقة بالعمل من ناحية ايجابية.					
31	تشعر الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بان وظائفها تقدم لها المزيد من التفاخر والتميز في المجتمع.					
32	تؤكد الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بان هناك علاقة مشتركة بين مصلحتهم ومصلحة العمل الخاص بهم.					
البعد الثاني : تقدير الذات : الدرجة التي تشعر بها الموارد البشرية بالاحترام والتقدير عند ممارسة العمل داخل المنظمة .						
33	تشعر الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بالاحترام والتقدير من قبل الادارة والافراد الاخرين.					
34	تنال الافكار المقدمة من قبل الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة التقدير من قبل الادارة والاخرين.					
35	هناك اعتراف واضح بالإنجاز المحققة من قبل الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة من قبل الادارة والاخرين.					
36	تتمتع الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بالهوية الاجتماعية الخاصة بهم .					
البعد الثالث : الانتماء للجماعة : يشير الى درجة التمسك من قبل الموارد البشرية بالجماعات التي يعملون فيها داخل المنظمة وعدم الرغبة في مغادرتها .						
37	تتمتع الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بدرجة عالية من التعاون مع الجماعات التي ينتمون اليها.					
38	تشعر الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بانها جزء لا يتجزأ من الجماعات التي ينتمون اليها.					
39	تمتاز الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بحرية التعبير عن آرائهم داخل جماعاتهم.					
40	تؤكد الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بانها تعمل مع					

ادارة الجهل للموارد البشرية لتعزيز ممارسات ادارتها الخضراء بتوسط روحانية العمل

					جماعاتها لخدمة منظماتهم وليس لمصلحتهم الخاصة.	
البعد الرابع : الموانمة القيمية : يشير هذا البعد الى التناسق العالي بين القيم الفردية والجماعية والتنظيمية داخل المنظمة.						
					تتمتع المورد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بمشاعر ايجابية اتجاهها .	41
					تشعر الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة بان سياساتها واجراءاتها تتعامل معهم بعدالة عالية.	42
					هناك ثقة لدى الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة باهتمام الادارة بمعالجة مشكلاتهم سواء كانت داخلها او خارجها.	43
					هناك انسجام واضح بين قيم الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة واهدافهم مع قيم واهداف منظماتهم .	44

Management ignorance of human resources to enhance their green management practices by mediating the spirituality of action

Abstract

The main purpose of this research is to explain the role played by the management of ignorance of human resources in promoting its green management practices by mediating the spirituality of work. The problem of research indicates that there is a failure to employ the administration of ignorance to promote the green practices of this vital administration. The researcher adopted the analytical descriptive approach in its practical aspect. The questionnaire was adopted as a main tool for data collection, which was prepared based on a number of ready-made measurements after taki (SPSS) and (AMOCE) were used in the introduction and analysis of the data. After processing, a number of results were reached confirming the validity of the hypotheses , Which recommended the need to strengthen the expertise and knowledge related to the variables examined by the human resources of the organization in question in order to enhance its reputation in the environment within its borders.

Keywords: ignorance management, green human resources management practices, work ethic, environment, organization.