

استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات الاداء الابتكاري _ دراسة تطبيقية في المصرف العقاري في النجف الاشرف

Work Autonomy in as a Moderator Variable in the Relationship Between Green Human Resources and Conducive to Innovative Performance Behavior

م.م ذوالفقار حسن علوان

Asst. Lect. Dhulfiqar Hassan Alwan
Karar.Hassan25@yahoo.com

جامعة الفرات الاوسط التقنية/ المعهد التقني
كوفة

Kufa Technical Institute, AL furat
al awssat Technical University

م.د ضرغام محمد شاطي الخافاني

Lect. Dhurgham Mohammed Shatti
dhurgham.m.shatti@jmu.edu.iq

جامعة جابر بن حيان للعلوم الطبية والصيدلانية/
كلية الطب

College Medicine, Jaber Ibn Hayyan
Medical Universit

م.م كرار محمد رضا

Asst. Lect. Karrar Mohammed Ridha
yly24332@gmail.com

جامعة الفرات الاوسط التقنية/ المعهد التقني كوفة

Kufa Technical Institute, AL furat al awssat Technical University

المستخلص

يتمثل الهدف العام من هذه البحث في التعرف على دور استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات الاداء الابتكاري في المنظمة ، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال اراء عينة من موظفي المصرف العقاري النجف الاشرف ، وقد تبنى البحث ضمن الاطار المفاهيمي موضوع الموارد البشرية الخضراء باعتباره من المواضيع الحديثة كمتغير مستقل تفسيري، و سلوكيات الاداء الابتكاري كمتغير مستجيب ، اما استقلالية العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين التمكين وصناعة ابطال المعرفة ، تم إجراء التحليل باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المتوافقة مع أهداف البحث، وتم استخدام برنامج Smart PLS كحزمة إحصائية على العينة البالغة عددها (36) موظف. وتضمن البحث عدد من الاستنتاجات أهمها ان استقلالية العمل تتسم بانها تشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد تحديد أساليبه وسرعته وجهده لإنجاز مهام العمل وتمكين الآخرين من متابعة أهدافهم الصالحة لأنفسهم ومنظمتهم ومساعدة الآخرين على الاتصال مما يساهم في تعزيز سلوكيات الاداء الابتكاري في المنظمة. اما اهم التوصيات التي توصل اليها البحث فهي العمل على تبني استخدام المعايير والخصائص لنهج ادارة الموارد البشرية الخضراء والذي ينعكس على الافراد العاملين حيث يساهم في صناعة افراد يتسمون بصفات ابتكارية والذين يساهمون بدورهم في تقديم الابتكارات والابداع وتقديم المشورة للإدارة العليا في المنظمة لانهم يعتبرون افراد ذوي مهارات وخبرات ومقدرات عالية.

الكلمات الرئيسية: الموارد البشرية الخضراء , سلوك الاداء الابتكاري , استقلالية العمل

Abstract

The general objective of this research is to identify the role of work independence as an interactive variable in the relationship between green human resources and innovative performance behaviors in the organization. The research relied on the descriptive inferential approach through the opinions of a sample of employees of the Real Estate Bank of Najaf Al-Ashraf. The research was adopted within the conceptual framework The topic of green human resources, as one of the modern topics, as an independent explanatory variable, and innovative performance behaviors as a responsive variable, and work autonomy as an interactive variable for the relationship between empowerment and the creation of knowledge champions. The analysis was conducted using a set of statistical tools compatible with the research objectives, and the Smart PLS program was used as a package. Statistics on a sample of (36) employees. The research included a number of conclusions, the most important of which is that work independence is characterized by indicating the extent to which an individual can determine his methods, speed, and effort to accomplish work tasks, enable others to pursue their good goals for themselves and their organizations, and help others communicate, which contributes to enhancing innovative performance behaviors in the organization. The most important recommendations reached by the research are to work on adopting the use of standards and characteristics of the green human resources management approach, which is reflected in the working individuals, as it contributes to the creation of individuals with innovative qualities, who in turn contribute to providing innovations and

creativity and providing advice to the organization's senior management because they are considered skilled individuals. High experience and capabilities.

Key words: green human resources, innovative performance behavior, Work Autonomy.

1- المقدمة

ان القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة ومتعددة والاهتمام بالعنصر البشري موضوع تم التطرق اليه في كتب الادارة و السلوك بأشكال مختلفة وتجمع في مجملها على اهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتطوير الامكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين واعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الى غير ذلك من اساليب التحفيز وتطوير الاداء والعلاقات الفردية والجماعية. كما تعد ادارة الموارد البشرية الخضراء من الممارسات الادارية الحديثة التي تتلاءم مع المتطلبات الحاضرة لتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات فهو من الموضوعات الجديرة بالبحث في جميع المنظمات لما له من اثر في صناعة سلوكيات ابتكارية في المنظمة والذين يساهمون بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي ، كما يهتم مفهوم الموارد البشرية الخضراء على نحو كبير بإقامة وتكوين الثقة وكسر الحدود الادارية وذلك من خلال استقلالية العمل التي تساعد بشكل كبير في تمكين العاملين ومما يزيد من احتمالية صناعة سلوكيات ابتكارية في المنظمة

حيث يعد سلوك الاداء الابتكاري من السلوكيات التي تمكن الافراد ذوي المهارات والخبرات والمقدرة الجوهرية التي تمتلك المنظمة في حال ظهورهم في تلك المنظمات حيث يساهمون وبشكل كبير في القرارات والمشورة وتقديم الاقتراحات للإدارة العليا في المنظمة وكذلك في وضع الاستراتيجيات والخطط التي تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق اهداف المنظمة الاسمي .

كما يقسم هذا البحث الى اربعة مباحث اساسية حيث سوف نتناول في المبحث الاول منهجية البحث اما المبحث الثاني فسوف نتناول فيه الاطار النظري والفكري للبحث وتوضيح اهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث اما الثالث فقد تناول الجانب التطبيقي للبحث واهم النتائج التي توصل اليها اما المبحث الرابع فقد تناول اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

2 - منهجية البحث

2-1 مشكلة البحث

ان الفرد في المنظمة عموما يعاني من عدم الاحساس بالجذارة او التأثير في عمله بالإضافة الى انه لا يقدر عمله ولا يدرك معناه وليس له الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات وسعيا لتعزيز الموارد البشرية الخضراء فهناك العديد من الطرق من بينها توفير الاستقلالية بالعمل و البيئة المناسبة للعمل وكذلك توفير التشجيعات ليصبح هناك ثقة بالمنظمة كما ان قدرات ومهارات الممكّنين ذاتيا فان هذا سوف يساهم في خلق ثقة تنظيمية ومناخ تنظيمي عالي لدى المنظمة وبالتالي سوف يساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية مما يساهم ايضا وبشكل كبير في تحقيق سلوكيات الاداء الابتكاري في المنظمة (Qarqat, 2017: 15) . اما الجانب الاخر من الباحثين فقد كان لهم رأي اخر حول الموارد البشرية الخضراء هو ان الافراد عندما يصبح لديهم مميزات من خلال اعطائهم بعض الصلاحيات ممكن ان يؤدي الى استخدامها بصورة سلبية عند استغلال تلك الصلاحيات وهنا تظهر فجوة معرفية للبحث من خلال تلك الاختلافات

حيث هناك مشكلة واقعية في المنظمات العراقية تعاني منها هي ان الافراد العاملين دائما ما يعانون من ضغوطات العمل وكذلك عدم الاستقلالية في الاعمال لذلك لا تظهر مهاراتهم في الاعمال المناطة بهم. كما ان هذه الضغوطات تولد لدى العاملين في المنظمة عدم الاهتمام بالاعمال المناطة بهم لذلك نرى اكثر المنظمات ان الاعمال تنجز ولكن بصورة سيئة اي فقط اسقاط فرض للعامل ويعود ذلك ايضا للإدارة العليا لأنها تحاول فقط انجاز اكثر كمية من الاعمال حتى وان كانت ذات جودة متدنية لذلك عدم ظهور عمال مهرة في تلك المنظمات امر طبيعي لعدم وجود تلك البيئة المساعدة وكذلك عدم وجود التحفيزات من قبل الادارة العليا وعدم تمكين العاملين ايضا . لذا تبرز مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي (ماهو دور استقلالية العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة ما بين الموارد البشرية الخضراء وسلوك الاداء الابتكاري)

2-2 تساؤلات البحث

استنادا الى مشكلة البحث في اعلاه يسعى البحث الحالي الى معالجتها عن طريق وضع عدة تساؤلات تتمثل بالاتي :

- ما مستوى توافر الموارد البشرية الخضراء في المنظمة قيد البحث ؟
- ما مستوى توافر سلوك الاداء الابتكاري في المنظمة قيد البحث ؟
- ما مستوى توافر استقلالية العمل في المنظمة قيد البحث ؟
- ما مستوى تأثير الموارد البشرية الخضراء في سلوك الاداء الابتكاري .
- ما مستوى التأثير التفاعلي لاستقلالية العمل في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء و سلوك الاداء الابتكاري.

3-2 اهمية البحث

يتناول البحث احد اهم الموضوعات الحديثة وذات الاهمية بالنسبة للمنظمات مهما كان نشاطها وهو موضوع الموارد البشرية الخضراء في مختلف مواقع عملهم من اجل الحصول على اقصى ما لديهم من فكر وجهد لخدمتها الى جانب توضيح اهم مميزات سلوك الاداء الابتكاري في بناء توجه المنظمة من خلال تقديم المشورة في اتخاذ القرارات وكذلك رسم الخطط الابتكارية المستقبلية للمنظمة وهذا يعتمد على ادخال عامل مهم في المنظمة وهو استقلالية العمل حيث من خلال استقلالية

العمل يمكن ان يسهم في صناعة موارد بشرية خضراء في المنظمة والذين هم بدورهم سوف يساهمون بشكل او باخر بتحقيق اهداف المنظمة .

4-2 اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاتي :

- التعرف على مستوى توافر الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة .
- التعرف على مستوى توافر سلوك الاداء الابتكاري في المنظمة المبحوثة .
- التعرف على مستوى توافر استقلالية العمل في المنظمة المبحوثة .
- تحديد طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وسلوك الاداء الابتكاري في المنظمة المبحوثة
- تحديد طبيعة العلاقة بين استقلالية العمل في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وسلوك الاداء الابتكاري في المنظمة المبحوثة .

5-2 فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بالاتي :

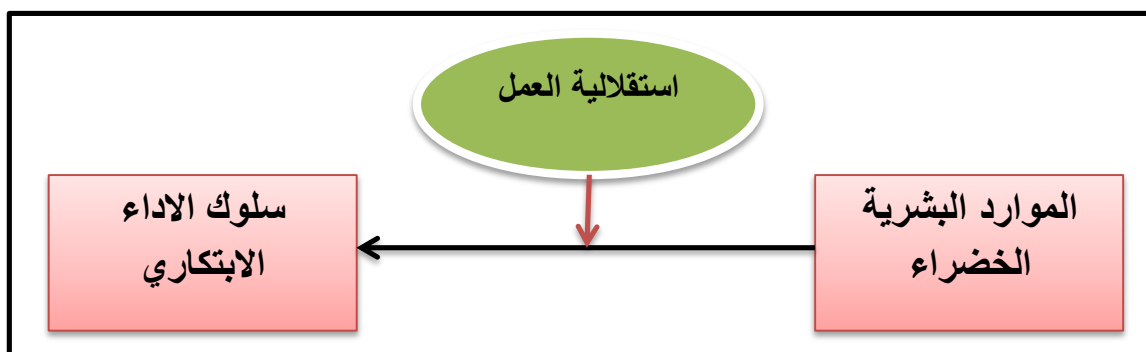
- يوجد تأثير معنوي للموارد البشرية الخضراء في سلوك الاداء الابتكاري .
- يوجد تأثير تفاعلي معنوي لاستقلالية العمل في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وسلوك الاداء الابتكاري.

6-2 انموذج البحث الفرضي

يتضمن الانموذج الفرضي الاتي :

- المتغير المستقل: (الموارد البشرية الخضراء) (الابعاد (التوظيف والاختيار الأخضر , إدارة وتقييم الأداء الأخضر , التدريب والتنمية الخضراء , المكافآت والتعويضات الخضراء)
- المتغير المعتمد : (سلوك الاداء الابتكاري) (الابعاد (تحديد المشكلة , البحث عن المعلومات , توليد الافكار , ترويج الافكار)
- المتغير التفاعلي: (استقلالية العمل) (الابعاد (الاستقلالية النهجية , الاستقلالية المجدولة , الاستقلالية المعيارية

حيث يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث وكما في ادناه :



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

7-2 مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق هذا البحث وفقا لاراء عينة من الموظفين في المصرف العقاري محافظة الجف الاشرف حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم بلغ حجم العينة المختارة (40) موظف ، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (40) استثمار ، تم استرجاع (37) استثمار ، استبعدت (1) استثمار غير صالحة ، وكان عدد الصالح للتحليل منها (36) استثمار ، وبنسبة استرجاع (97.1 %)، وهنا اصبح حجم العينة (n=36) وهي مناسبة للعدد المطلوب .

8-2 مقاييس البحث

أعتمد البحث الحالي مقياس **Five-Point Likert** لقياس مستويات استجابات المبحوثين، إذ استخدم الباحثون مقياس (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) لقياس متغير الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف والاختيار الأخضر , إدارة وتقييم الأداء الأخضر , التدريب والتنمية الخضراء , المكافآت والتعويضات الخضراء) ومقياس سلوك الاداء الابتكاري بأبعادها (تحديد المشكلة , البحث عن المعلومات , توليد الافكار , ترويج الافكار) ومقياس استقلالية العمل بأبعادها (الاستقلالية النهجية , الاستقلالية المجدولة , الاستقلالية المعيارية)

والجدول(1) الاتي يوضح المقاييس اعلاه:

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
الموارد البشرية الخضراء	التوظيف والاختيار الأخضر	4	(Y. Jehan et al,2020)
	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	4	
	التدريب والتنمية الخضراء	4	
	المكافآت والتعويضات الخضراء	4	
سلوك الاداء الابتكاري	تحديد المشكلة	5	(Singh & Gupta,2015)
	البحث عن المعلومات	5	
	توليد الافكار	5	
	ترويج الافكار	5	
استقلالية العمل	الاستقلالية النهجية	3	(Breaugh , 1999)
	الاستقلالية المجدولة	3	
	الاستقلالية المعيارية	3	

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر اعلاه.

3 - الجانب النظري

3 - 1 مفهوم الموارد البشرية الخضراء

في مجال الفكر الإداري، يعد مفهوم الموارد البشرية الخضراء من بين المفاهيم الحديثة التي شهدت ظهور العديد من الدراسات والمفاهيم، والتي ترتبط بوظائف منظمات الأعمال في إدارة البيئة، مثل التسويق الأخضر وإدارة التطوير الأخضر وإدارة العمليات الخضراء والمكافآت والتعويضات الخضراء (Sudin, 2011:8).

في القرن الحادي والعشرين، اشتهر العالم بتنوع البلدان والأسواق الناشئة ثقافيًا وانتشارها جغرافيًا في مختلف مناطق العالم. أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورة ملحة اليوم لعدة أسباب. أولاً، تزايدت التقارير عن الحوادث البيئية المتزايدة. ثانياً، تعتمد الصناعات على الموارد الطبيعية في إنتاج السلع والمنتجات، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى الهدر الصناعي وتلوث البيئة، مما ينعكس سلباً على البيئة بشكل عام (Yong et.al,2019:345).

يتزايد مستوى التلوث في البيئة بسبب التصنيع السريع. لهذا الغرض، للحد من تدمير الموارد غير المتجددة، يتم تنفيذ مختلف السياسات والقواعد واللوائح من قبل الحكومة والقطاع الخاص. يتم تحسين نظام الإدارة البيئية وتعزيزه بواسطة قطاع الشركات. ونتيجة لذلك ظهرت حركة استراتيجية جديدة تسمى الإدارة الخضراء. الإدارة الخضراء هي النهج الذي تقوم من خلاله المنظمة بتشكيل إدارة الاستراتيجيات البيئية لحماية الجوانب البيئية (Sudin, 2011:5). إن الحاجة إلى بيئة مستدامة هي مسؤولية جماعية لجميع الموظفين في أي منظمة حيث أن وظيفة الموارد البشرية تتحمل المسؤولية الشاملة عن التوظيف ورفاهية الموظفين، وهناك حاجة إلى التثقيف والدعوة إلى البيئة الخضراء في المنظمة. لذلك، يجب أن يكون الموظفون مجهزين بالمعرفة اللازمة حول كيفية الحفاظ على بيئة مواتية خالية من التلوث والتخلص منها والحفاظ عليها. (Y. Jehan et al,2020:154). لذا فقد اختلفت وجهات النظر الباحثين في تحديد مفهوم الموارد البشرية الخضراء بسبب اختلاف الزوايا التي ينظر إليها كل واحد حسب النظرة الشمولية للموضوع، ويبين الجدول (2) بعض الاسهامات البحثية بهذا المفهوم بحسب التسلسل الزمني لكل بحث:

الجدول (2) مفهوم الموارد البشرية الخضراء

ت	المصدر	المفهوم
1	(Sarode & Patil, 2018:527)	هي سياسات ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجه نحو حماية البيئة والحفاظ عليها وهذا ما ينتج عنه رضا وظيفية عالية ومشاركة أفضل من شأنها أن تؤدي إلى زيادة انتاجية بشكل أفضل.
2	(masri,2016:52)	التعهد بالالتزام بمبادرات الموارد البشرية الخضراء الصديقة للبيئة والتي تؤدي الى زيادة الإنتاج بشكل أفضل وتخفيض التكاليف وتحسين مشاركة العاملين في المنظمة.
3	(Ahmed & Semlali,2018:117)	أنها دارة الحديث الموارد البشرية المرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة حيث تساهم في تعزيز درجة الاستخدام المستدامة الموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل تقييم الأداء الأخضر والتعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء بما يساهم في تنمية السلوك القيادي الموظفين.
4	(Sudin, 2011:5)	يمكن لممارسات التوظيف أن تدعم الإدارة البيئية الفعالة من خلال التأكد من أن الموظفين الجدد يفهمون الثقافة البيئية للمؤسسة ويشاركونها قيمها البيئية.
5	(Khairy & Ghaly, 2021:21)	بأنها عملية تطوير ممارسات (GHRM) عن طريق دمجها مع الاهداف البيئية بهدف تحويل الموظفين الاعتيادية إلى موظفين أصدقاء للبيئة بهدف تعزيز مساهمتها في الاستدامة البيئية.

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر اعلاه.

3 – 2 أهمية الموارد البشرية الخضراء

ينظر الموارد على أنها جميع عوامل والمدخلات الملموسة وغير ملموسة التي تمتلكها وتسيطر عليها الشركة والتي توضح الحدود التي تمكن المنظمة من الحصول على مواردها وتطويرها وتحقيق أهداف دقيقة مقارنة بالشركات الأخرى، بما في ذلك الثقافة والتعلم وتطوير القدرات التنظيمية والكفاءات والقدرات والعمليات التنظيمية و سمات الشركة والمعلومات والمعارف التي تمكنها من تصور وتنفيذ استراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها من خلال معرفة أن المواد التي تسيطر عليها الشركة وقد تم تحديد ثلاث أنواع من الموارد رأس المال المادية بما في ذلك المصانع التكنولوجية والمعدات، والمواد رأس المال البشري بما في ذلك المعرفة والمهارات والقدرات الفردية، وموارد رأس المال التنظيمي بما في ذلك العلاقات رأس المال التنظيمي بما في ذلك علاقة رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وبين الشركات وتنسيق العمل والتعرف على الأسواق التي تشكل مصدر الميزة التنافسية المستدامة من الموارد الأخرى (Al-Abdi & Al-Shibli 2016:722). الغرض الأساسي من إدارة الموارد البشرية الخضراء يكمن في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال دعم التنمية المستدامة بواسطة سياسات تعزز الوعي بحماية البيئة والحفاظ عليها. إن هذا الغرض لا يقتصر على رفع مستوى الوعي البيئي فحسب، بل يشمل أيضاً الرفاهية الاجتماعية للموظفين والمؤسسة بشكل عام، والتي تساهم في تحسين الكفاءة والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وهو ما يعزز بدوره الميزة التنافسية للمؤسسة. (masri,2016:55)

3 – 3 ابعاد الموارد البشرية الخضراء

اشار (Y. Jehan et al,2020:155) و (Saleh & Fakhri 2021:145) الى الموارد البشرية الخضراء تقاسم خلال اربعة ابعاد موضحة كما يلي:

• التوظيف والاختيار الأخضر

يمثل هذا البعد في استقطاب الموظفين من أصحاب الكفاءة والخير العالية ويشكل تحدياً أساسياً في مجال الخضراء وتوجهت الشركات الكبار العالمية في الأوان الأخيرة إلى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كشكل من أشكال التميز من أجل تحسين جاذبية اختياره الموظفين الأكثر كفاءة وظيفية وتقم على اساس تقديم طلبات التقدم الى علمي داخل المنظمة على اساس الموقع الشاغر وحسب الاختصاص ويكون تقديم طلب التوظيف عن طريق وسائل إلكترونية من ما يسهل الحصول على المزيد من المعلومات الخاصة مقارنة بطريقة تقديم الطلبات التقليدية المتمثلة في الإعلانات او عن طريق صفحات التواصل الاجتماعي. وتوضح احد الدراسات في الولايات المتحدة ان البعض يقوم بالتقديم الى الشركات التي تطبق الممارسات الخضراء وعلى سمعة الشركة ويعتبر معيار للتقديم على الوظيفة مما يوضح زيادة التأثير في عمليات الاستقطاب. (Jackson, et al 2011:19)

• إدارة وتقييم الأداء الأخضر

يتم تقييم الأداء من خلال حث الموظفين على تحسين مهاراتهم المهنية والعلمية ووضع معايير مؤشرات لقياس الاداء البيئي على اختلاف مستوياتهم العلمية التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة و تشجيع الموظفين على أن تكون أعمالهم منسجمة مع توجهات المنظمة نحو البيئة يتم التعرف على العملية التي يتم فيها تقييم أنشطة الموظفين خلال مسار الإدارة البيئية على أنها إدارة وتقييم للأداء الأخضر. يُظهر معظم الأبحاث ميزات محددة مثل إرسال التعليقات في عملية إدارة الأداء الأخضر. وبالمثل، تظهر معظم الدراسات أن بعض هذه الأساليب ليست فعالة لأن بعض المنظمات لديها موارد مختلفة وخصائص هيكلية كما أنه لا توجد سياسات قياسية وموحدة. (Jabbour and Santos ,2008:24).

• التدريب والتنمية الخضراء

عمليات التدريب والتنمية الخضراء تعتمد على قضايا اجتماعية وبيئة للموظفين وعلى اختلاف المستويات التي يتطلب منها زيادة في الوعي الموظفين بالأنشطة البيئية وزيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم ومواكبة التطورات وهذا يتطلب التدريب وتطوير المستمر والمتكامل في مجال إدارة والترشيد على الأمور البيئية التي ترفع من مستوى المعرفة للموظفين والتأثيرات الناتجة عنها مثل الغازات المسببة للاحتباس الحراري التدريب على كيفية تحديد النفايات المخلفات ووضعها بالأماكن الملائمة لها وله انعكاسات ايجابية على البيئة بشكل عام. وتعتبر احتياجات التدريبية تحقيق اهداف البيئة للمنظمة أن الأمر إذا طلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم بتقييم الاحتياجات التدريبية في مجال البيع من خلال جمع المعلومات حول البيئة التنظيمية والاستراتيجيات الموجهة، وتحليل عمليات وظائف الخدمة، وتقييم أداء الموظفين والقادة في المنظمة بما يتعلق بالاستدامة البيئية. يتضمن ذلك تحديد أنواع البرامج التدريبية المناسبة وتحديد قائمة الموظفين الذين يحتاجون إلى هذه البرامج لتعزيز التغيير في سلوكهم من خلال نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الأهداف وتعزيز التجارب في المنظمة. وبناءً على ذلك، تُحدد أهدافاً دقيقة وواضحة وتُصاغ تعليمات دقيقة، مما يؤثر بشكل إيجابي على تطوير مهارات العاملين في المنظمة وينعكس إيجاباً على أدائها بشكل عام (Ahmed & Semlali,2018:121)

• المكافآت والتعويضات الخضراء

المكافآت لها دورا كبير في دعم نظام الادارة البيئة للمنظمة كما أن لها دورها في دعم وتطوير المنتجات وتطوير الاداء الابتكارات، كما تعتمد الاستدامة البيئة للمنظمة على الاعتماد الكبير على ممارسات إدارة الأجور و المكافآت والحوافز ومشاركة الارباح وتشجيع العاملين بذل جهود اكبر من اجل تطوير الاداء الابتكاري والتحفيز العاملين على تقديم المقترحات الجيد التي من شأنها تطوير اعمال المنظمة ومواكبة التطورات البيئية والابتكارية في البلدان المتقدمة وامكانية تطبيقها في المنظمة، وتعتبر طرق المكافآت والتعويضات الخضراء دور في تحفيز المديرين والعاملين غير إداريين على المبادرات

الابتكارية الادارة البيئية للمنظمة ويمكن المنظمات ممارسة ذلك عن طريقتين المكافأة المالية والمكافآت الغير مالية من أجل مكافئة العاملين على انجاز اعمالهم البيئي بشكل افضل (Saleh & Fakhri 2021:148).

3 – 4 مفهوم سلوك الاداء الابتكاري

يعد الاداء مفهومًا جوهريًا ومهما بالنسبة الى المؤسسات بشتى انواعها ويكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الادارية , ان الابتكار يمكن حدوثه في ثلاثة مجالات واسعة هي المنتجات العمليات والمنظمات، وهي فكرة أو منتج أو عملية أو نظام أو جهاز ينظر اليه على أنه جديد لفرد أو لمجموعة من الأشخاص أو الشركات أو قطاع صناعي أو مجتمع ككل و الاداء الابتكاري يجمع بين تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة، والنظم، والمنتجات، والتكنولوجيات بأفضل صورة مقدمة (Yuan Hung, 2011:44).

لذا، تسعى المنظمات اليوم إلى تطبيق مداخل ومناهج فكرية لتطوير وتحسين أدائها البشري، بالإضافة إلى قيام إدارة الموارد البشرية بتقييم الأداء لاكتشاف نقاط القوة والضعف. تهدف هذه المنظمات إلى اعتماد سلوك الأداء الابتكاري لمواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية وتحقيق التميز في مستوى الأداء، كما تسهم في عملية إنتاج المعرفة. (Gupta & Singh, 2015) وهناك عدة مفاهيم لكثير من الكتاب والباحثين عن سلوك الاداء الابتكاري منها موضحة في الجدول رقم (3)

الجدول(3) مفاهيم سلوكيات الاداء الابتكاري

ت	المصدر	المفهوم
1	(Wu & Mei), 2012 : 23	باعتبار الابتكار قيمة أساسية، يشير ذلك إلى أن الأداء الابتكاري وتنافسية المنتجات والخدمات يمثلان مفتاحاً لتحول المنظمات نحو الابتكار
2	(Nisar 2021:45)	تعني التميز القدرة على تقديم حلول مبتكرة وفريدة للتحديات التي تواجه المنظمات، بالإضافة إلى استيعاب الفرص المتاحة والاستفادة منها بشكل فعال.
3	(Gambi,al et.2021:33)	يعبر الابتكار عن القدرة التي تمتلكها المنظمة للبناء والتطوير، والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل
4	(Mahmoud, 2022:8)	يعد بمثابة حلول ابتكارية، ومداخل، وإجراءات جديدة، وأفكار خالقة يقدمها الأفراد من أجل التغلب على المشاكل التي تواجه المنظمات بهدف تطوير أداها.

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر اعلاه.

باستنادنا إلى المفاهيم السابقة، يمكن أن نفهم سلوك الاداء الابتكاري على أنه الجهود والأنشطة التي يقوم بها الموظفون لتحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة بأعلى جودة وبأقل تكلفة.

3 – 5 أهمية سلوك الاداء الابتكاري

سلوك الاداء الابتكاري يلعب دوراً حيوياً في تحسين الأفكار والأعمال لتصبح ذات قيمة عالية. يتضمن ذلك إدخال أفكار جديدة وفريدة، وتطبيقها في منتجات أو خدمات جديدة، وتحسين أداء العمليات بشكل أمثل. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر سلوك الاداء الابتكاري أحد الأدوات الرئيسية للحصول على ميزة تنافسية في السوق اليوم، ويسهم في توفير الوقت والموارد للمنشأة. (Salman,et.al.2016)

اشار (torokoff,2016)تبرز أهمية سلوك الاداء الابتكاري في إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل العاملين، مما يخلق مناخاً ابتكارياً ومميزاً في المنظمة، ويضمن تقديم خدمات عالية الجودة. كما يساعد هذا السلوك في المشاركة في صنع القرارات، مما يمكن إدارة المنظمة من مواجهة التحديات والتغلبات بفعالية. وأصبح السلوك الابتكاري عاملاً أساسياً لبقاء نشاط المنظمات المختلفة.

وضح (Hamad and Saeed, 2020:17) أهمية سلوك الاداء الابتكاري في ما يأتي :

- يحقق الشخصية القدرة على حل المشكلات وتحديات المستقبل
- يساهم في تحقق التعلم الذاتي ويسمح للفرد بممارسة افكاره المستقلة والاستمتاع بتحقيق الذات والقدرة على تكوين علاقات جديدة
- احد الوسائل المهمة للدول النامية للتغلب على مشكلاتها وتحقيق التنمية الذاتية بدل الاعتماد على الدول المقدمة .
- يساعد ادارة المنظمات على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم وهو احد اهم الميسرات لتلك التغيرات والتطورات.

يتضح من السياق السابق أن أهمية سلوك الاداء الابتكاري تساعد المنظمة على تحويلها من الأساليب والأنظمة التقليدية إلى أساليب حديثة، مما يجعلها أكثر تكيفاً مع المتغيرات في بيئة السوق. كما يسهم هذا السلوك في مساعدة المنظمات على تلبية احتياجات زبائنها على الصعيد الدولي.

3 – 6 ابعاد سلوك الاداء الابتكاري

في دراستهم حول سلوك الاداء الابتكاري، أشار كل من (Singh & Gupta, 2015:42) إلى أنه يُقاس بواسطة عدة متغيرات، وهي تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتوليد الأفكار، وترويج الأفكار.

- **تحديد المشكلة :** تحديد المشكلة يُعتبر مرحلة أساسية في سلوك الاداء الابتكاري، حيث ينخرط الفرد خلالها في بحث وقراءة متواصلة، وتطوير في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية، وغيرها. يهدف هذا النشاط إلى فهم جميع جوانب المشكلة والشعور بها، حيث تكون المشكلات في البداية غير مرتبة وغير واضحة، لذا

يتطلب الأمر إعادة صياغة وتوضيح شامل للمشكلة، مما يعزز التفكير الإبداعي ويسهم في إيجاد حلول فعالة لها. (Al-Amawi, 2018:11)

● **البحث عن المعلومات :** البحث عن المعلومات يعتبر أيضاً مرحلة مهمة من مراحل سلوك الأداء الابتكاري، حيث يركز الفرد جهوده واهتمامه وتفكيره في المنظمة على مهام وأعمال محددة. وينغمس الفرد في مهامه اليومية، مما يجعل تركيزه يتحول نحو البحث عن المعلومات ذات الصلة بهذه المهام. وتمثل هذه المرحلة تفاعلاً بين المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبتكر، حيث يظهر نتائج هذا التفاعل في صورة الأفكار المبتكرة. (Al-Amawi, 2018:12)

● **توليد الأفكار:** هنا، يقوم الفرد الذي يبحث عن المعلومات بربطها وإيجاد العلاقات بين المهام، حيث يتم توليد الأفكار الجديدة بنشاط وإشراق، مما يثير في الفرد المبتكر شعوراً بالاكشاف لتلك الأفكار. في هذه المرحلة، يتم التركيز على إنتاج الأفكار التي يمكن أن تقدم حلولاً للمشكلة وتحقيق الأهداف التي تكلف بها الإدارات العليا للفرد. (Araimi, 2012:32)

● **ترويض الأفكار:** خلال هذه المرحلة، يتم وضع معايير لتقييم الأفكار وتطبيقها التي تم إنتاجها خلال المراحل السابقة، ومن ثم تقديمها إلى الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ. يُعتبر توقع وجود مصادر وآراء مخالفة لهذه الأفكار جزءاً من هذه المرحلة، حيث يتم تقديم الدليل وإعادة العملية بأكملها لتأكيد صحة الفكرة أو تعديلها أو اختيارها. بمعنى آخر، يُخضع العنصر المبتكر المقدم من الفرد، سواء كان فكرة، سلوك، أو استجابة، للاختبار للتأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق، ومناسبته لبيئة المنظمة. (Moolenaar et. al., 2010: 23).

3- 7- استقلالية العمل

3- 8 مفهوم استقلالية العمل

استقلالية العمل تشير إلى القدرة على تحديد طبيعة المهمة أو مشكلتها في مجال المبيعات والوصول إلى سبيل العمل. يحتاج الأفراد في هذا السياق إلى الحرية والاستقلالية في العمل، بالإضافة إلى المهارات اللازمة لمواجهة التحديات. بين العوامل ذات الصلة بالوظيفة تأتي تنوع المهارات وهوية المهام واثبات المهمة والاستقلالية والتغذية العكسية. يلاحظ أن استقلالية العمل ترتبط بشكل وثيق بالمندوبين وفعاليتهم الذاتية، إذ يعكس مفهوم استقلالية العمل مصادر المعرفة التي تعزز الفعالية والالتقان. ونتيجة لذلك، يجب أن تؤثر استقلالية العمل على عمليات التعلم وتحسين الكفاءة الذاتية. (Wang & Netemeyer, 2002: 218).

استقلالية العمل تشير إلى قدرة الفرد على تحديد أساليبه وسرعته وجهده في إنجاز مهام العمل بحرية. يُتوقع أن تشجع الوظائف المستقلة مستويات أعلى من الإبداع مقارنة بالوظائف المضبوطة؛ حيث تمنح استقلالية العمل العاملين شعوراً بتحديد ذاتهم دون قيود خارجية، مما يعزز توليفات جديدة ومفيدة في مهام العمل. بالمقابل، تعوق الوظائف التي تخضع للرقابة هذه الفرص. من المرجح أن يكون الموظفون ذوو مستوى عالٍ من الاستقلالية أكثر ميلاً إلى تحمل المخاطر واقتراح الأفكار البديلة وحل المشكلات، مما يعزز الإبداع. لذا، نفترض أن استقلالية العمل ترتبط بالتمكين الذاتي وابتكار المعرفة. عندما تكون استقلالية العمل عالية، من المحتمل أن لا تحدث العضلات المتعلقة برابط التمكين وابتكار المعرفة. مستويات عالية من استقلالية العمل تعكس حرية كبيرة في تحديد أنشطة العمل، وتعزز الإبداع، وتمكّن تفصيل الالتزامات بطرق مبتكرة، مما يعزز التمكين الذاتي وابتكار المعرفة. هذا يُوفر سياقاً مريحاً وثقة عالية للأفراد. (Wang & Cheng, 2010 : 110). تم تعريف استقلالية العمل بأنها مدى تأثير الموظفين في تحديد مواعيد عملهم واختيار المعدات واتخاذ القرارات، وهي مهمة تصميمية بارزة. ويعبر عن قدرة الموظف على تحديد السرعة والتسلسل والطرق لإنجاز المهام. يختلف استقلال العمل عن حرية المجال، حيث يشير الأخير إلى فرص الأفراد في اتخاذ القرارات وتحديد المهام. قد تؤثر استقلالية العمل على جودة ومشاركة العمل الإبداعي لأسباب مهمة. أولاً، تُمنح الاستقلالية الوظيفية فرصاً للموظفين لتجربة إجراءات جديدة وزيادة الابتكار. ثانياً، يُمكن زيادة استقلالية الموظفين من الابتعاد عن الروتين والعثور على حلول أفضل. لذلك، ينبغي أن يُمنح الموظفون في هذه البيئات العديد من الفرص لتطوير أفكار جديدة وإظهار الأصالة في العمل. وبالمقابل، قد يُقيّد العمل الجيد للموظفين الذين يفتقرون إلى استقلالية الوظيفة قدرتهم على المشاركة الإبداعية بسبب ميزات تصميم الوظائف، مما يجعل إجراءات العمل الجديدة والمحاكمة والخطأ غير ممكنة. (Volmer et al., 2012 : 458).

وجد البحث أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من استقلالية العمل، والتي تم تحديدها كحكم تقديري حول كيفية أداء الوظيفة، كانوا أكثر عرضة للرضا في عملهم وحياتهم العائلية بشكل عام، وكانوا يميلون إلى تجربة توازن إيجابي بين العمل والحياة الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، كانوا أقل عرضة للبحث عن وظيفة جديدة وأقل توترًا في محيط العمل. ومع ذلك، كانت استقلالية العمل مرتبطة بشكل كبير بموقف الموظف من الوظيفة نفسها. على الرغم من أن الباحثين يعرفون منذ فترة طويلة عن الآثار الإيجابية لاستقلالية العمل على المواقف المتعلقة بالعمل، إلا أن الأبحاث الحديثة تشير أيضاً إلى أن الاستقلالية مرتبطة بقدرة الموظف على إدارة الواجهة بين العمل والحياة الشخصية. في الواقع، تدعم الأفكار الحديثة فكرة أن طبيعة العمل يمكن أن تكون مرتبطة بشكل إيجابي برفاهية ورضا الموظفين. (Thompson & Protas, 2005 : 115).

3- 9 ابعاد استقلالية العمل

توجد ثلاثة أبعاد أساسية لاستقلالية العمل، كما أشار الباحث (Breugh, 1999)، وسيتم شرحها على النحو التالي:

• الاستقلالية النهجية

يشير العديد من الباحثين إلى أهمية الاختيار الذاتي في العمل، حيث يتعلق بقدرة الموظفين على تحديد أنواع المهام التي يعملون عليها أو الأهداف التي ينبغي لهم تحقيقها، مما يسمح لهم باختيار مهامهم.

• الاستقلالية المجدولة

تعتبر جدولة الحكم الذاتي ليست الطريقة الوحيدة للاستقلالية، بل هناك جوانب أخرى للحكم الذاتي التي أشار إليها الباحثون ووجدوها مهمة. يتعلق الأمر بقدرة الموظفين على التأثير على أنواع المهام التي يعملون عليها أو الأهداف التي ينبغي لهم تحقيقها. مدى جدولة استقلالية العمل يشير إلى قدرة العمال على التحكم في جدولة وترتيب جدول الأنشطة الخاصة بهم.

• الاستقلالية المعيارية

درجة استقلالية معايير العمل تشير إلى قدرة العمال على تعديل أو اختيار المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم. يتطلب استخدام معايير مستقلة للعمل جمع كميات كبيرة من البيانات، كما يبرر ذلك استخدامه في بداية عمليات البحث والتطوير المهني، حيث يحتاج العلماء إلى قدر معين من السيطرة على المشاريع التي يعملون عليها، ولكنهم بحاجة أيضاً إلى درجة كبيرة من الاستقلالية في تحديد الطرق المستخدمة في حل المشكلات. يتوقع أن يكتسب كبار الفنيين مزيداً من التحكم في أنواع المشاريع التي يتابعونها مع مرور الوقت.

4- الجانب العملي

4 - 1 ترميز فقرات المقياس

جدول (4) ترميز فقرات المقياس

المتغير	رمز الفقرات
الموارد البشرية الخضراء	GR
سلوك الاداء الابتكاري	IP
استقلالية العمل	AW

4 - 2 جمع وفحص البيانات

تم توزيع الاستبانة على مجموعة من موظفي المصرف العقاري النجف الاشرف ، حيث تم توزيع 40 استبانة، كانت 36 منها صالحة للتحليل الاحصائي.

4 - 3 التحليل الوصفي

تقديم الجدول (5) يوضح التحليل الوصفي للمقياس، حيث تم استخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية والانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات. أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ 3 (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي)، مما يشير إلى انتشار جميع الفقرات والمتغيرين في المنظمة المدروسة. بالإضافة إلى ذلك، كشفت نتائج التحليل الوصفي عن نسب متدنية من الانحراف المعياري، مما يشير إلى دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (5) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

Standard Deviation الانحراف المعياري	Mean المعدل	الفقرة
0.80	4.33	GR1
0.86	4.04	GR2
0.78	3.74	GR3
0.74	3.50	GR4
0.82	3.26	GR5
0.69	4.47	GR6
0.81	4.26	GR7
0.79	4.01	GR8
0.78	3.66	GR9
0.77	3.40	GR10
0.71	4.42	GR11
0.84	4.21	GR12
0.92	3.86	GR13
0.91	3.63	GR14
0.90	3.43	GR15
0.79	4.01	GR16
0.81	3.88	الموارد البشرية الخضراء

0.73	4.23	IP1
0.78	3.95	IP2
0.80	3.66	IP3
0.80	4.33	IP4
0.86	4.04	IP5
0.78	3.74	IP6
0.74	3.50	IP7
0.82	3.26	IP8
0.69	4.47	IP9
0.81	4.26	IP10
0.79	4.01	IP11
0.78	3.66	IP12
0.77	3.40	IP13
0.71	4.42	IP14
0.84	4.21	IP15
0.92	3.86	IP16
0.91	3.63	IP17
0.90	3.43	IP18
0.79	4.01	IP19
0.93	3.50	IP20
0.85	3.82	سلوك الاداء الابتكاري
0.83	4.02	AW1
0.80	3.66	AW2
1.04	3.26	AW3
0.78	3.65	AW4
0.74	3.66	AW5
0.80	4.34	AW6
0.75	3.50	AW7
0.78	3.64	AW8
0.92	3.86	AW9
0.84	3.89	استقلالية العمل

المصدر : مخرجات برنامج Smart pls

4 - 4 اختبار فرضيات التأثير

تُختبر فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في النموذج الهيكلي، ويتم تقييم النموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لمعايير في الشكل، كما يوضح الجدول (6) أدناه، استناداً إلى ما ذكره (Hair et al., 2014).

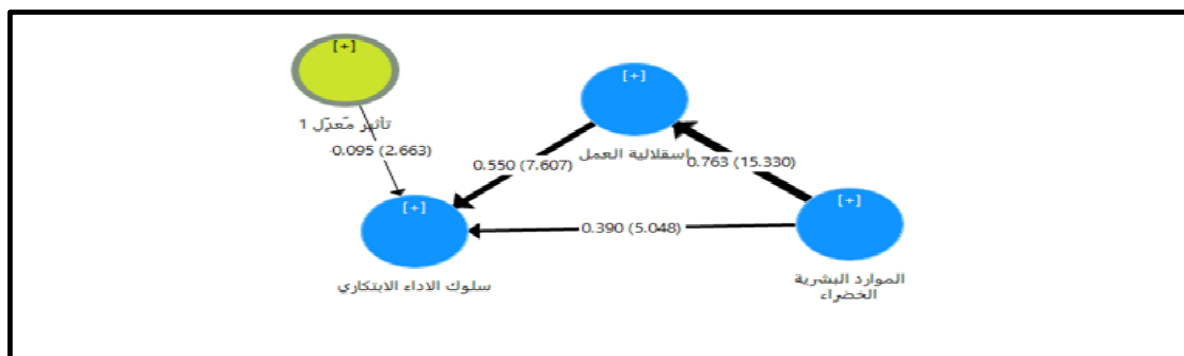
جدول (6) معايير تقييم النموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t أكبر أو تساوي 1.96
معامل التفسير	قيمة p أقل أو تساوي 0.05
	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر : اعداد الباحثون بالاستناد الى

Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE.

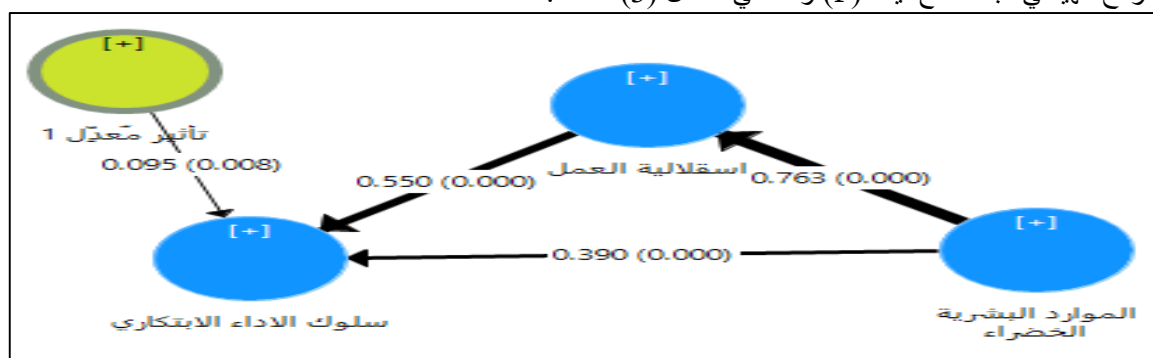
تم بناء النموذج الهيكلي لغرض اختبار فرضية التأثير، كما يُبين الشكل (2) أدناه



شكل (2) النموذج الهيكلي لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

النموذج الهيكلي للبحث مع قيمة (P) وكما في الشكل (3) ادناه :



شكل (3) النموذج الهيكلي لمتغيرات البحث مع قيمة (t)

جدول (7) نتائج تحليل النموذج الهيكلي

النتيجة	قيمة p	قيمة t	R ²	المسار
قبول	0.000	5.048	0.390	سلوك الاداء الابتكار → الموارد البشرية الخضراء
قبول	0.008	2.663	0.095	استقلالية العمل كمتغير تفاعلي بين : سلوك الاداء الابتكاري → الموارد البشرية الخضراء

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (7) بان نتائج اختبار الفرضيات هو كما يلي:

- نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن معامل المسار (R²) قد بلغ (0.390). للتحقق من معنوية معامل المسار، فإن كل من قيمة (t, p) تحققت الحدود المسموحة في الجدول (6)، حيث بلغت قيمة (t) 5.048 وقيمة (p) بلغت (0.000)، مما يشير إلى معنوية علاقة التأثير. وبالتالي، يتم قبول الفرضية الأولى التي تفيد بوجود تأثير معنوي للموارد البشرية الخضراء في سلوك الأداء الابتكاري.
- نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أن معامل المسار (R²) بلغ 0.095. للتحقق من معنوية معامل المسار، فإن قيمة (t) وقيمة (p) تحققت الحدود المسموحة في الجدول (6)، حيث بلغت قيمة (t) 2.663 وقيمة (p) بلغت 0.008، مما يشير إلى معنوية علاقة التأثير. هذا يعني أن استقلالية العمل تقوي العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وسلوك الأداء الابتكاري. وبالتالي، يتم قبول الفرضية الثانية التي تفيد بوجود تأثير معنوي لاستقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وسلوك الأداء الابتكاري.

5 - الاستنتاجات والتوصيات

5 - 1 الاستنتاجات

- تنسم استقلالية العمل بانها تشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد تحديد أساليبه وسرعته وجهده لإنجاز مهام العمل وتمكين الآخرين وتمكينهم من متابعة أهدافهم الصالحة لأنفسهم ومنظمتهم ومساعدة الآخرين على الاتصال مما يساهم في تعزيز الموارد البشرية الخضراء في المنظمة وبالتالي يساهم في صناعة سلوكيات اداء ابتكارية في تلك المنظمة.
- ان استخدام استقلالية العمل من قبل الادارة العليا في المنظمة يمكنها من تعزيز الموارد البشرية الخضراء لدى الافراد في تلك المنظمة والتي تعزز من ادائها بالشكل الذي ينعكس على افراد عينة الدراسة.
- ان تطوير المهارات الافراد وتمكينهم في الاعمال المناطة بهم حيث يكون لديهم الحرية في اعمالهم في المنظمة كل ذلك سوف يحقق اهدافها بشكل الذي يرسم صوره مشرقة للمنظمة والذي ينعكس من خلال صناعة اجواء ابتكارية خلقة في تلك المنظمة .

- توضح النتائج الإحصائية أن أفراد عينة الدراسة كانوا متفقين تماماً وبشكل كبير على أن استقلالية العمل تعزز من نهج الموارد البشرية الخضراء، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز سلوكيات الأداء الابتكاري. ويعني ذلك أن استخدام مثل هذه الأساليب من قبل المنظمة، موضوع الدراسة، سيمكنها من تحقيق أداء عالي من خلال ضمان وجود موظفين كفولين في الشركة.
- اتضح من خلال عمليات التحليل الإحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول خصائص الموارد البشرية الخضراء، وهذا يعني أنه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل المنظمة ستتمكن من تحقيق سلوك الاداء الابتكاري في المنظمة.

2 – 5 التوصيات

- يوصي الباحث بوضع استراتيجيات و اساليب في المنظمات من أجل استقلالية العمل والذي بدوره يعزز من الموارد البشرية الخضراء للأفراد العاملين فيها .
- التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من استخدام اسلوب استقلالية العمل من أجل تعزيز الموارد البشرية الخضراء و التي تؤدي الى صناعة افراد يتسمون بخصائص سلوك الاداء الابتكاري في تلك المنظمة.
- العمل على تبني استخدام المعايير والخصائص ذات نهج اداري يتسم بالخاصات الخضراء والذي ينعكس على الافراد العاملين حيث يساهم في ظهور افراد يتسمون بصفات ابتكارية خلاقة والذين يساهمون بدورهم في تقديم الابتكارات والابداع وتقديم المشورة للإدارة العليا في المنظمة لانهم يعتبرون افراد ذوي مهارات وخبرات ومقدرات عالية.
- بهدف النجاح وتطوير الافراد في المنظمة يجب اجراء عمليات التدريب واستخدام اساليب تتماشى مع الواقع الذي تعيشه المنظمة وتمكينهم وكذلك جعل اعمالهم مستقلة اي حرية في الاعمال المناطة بهم على الرغم من وجود القوانين لكن التغيرات التي تحيط بها المنظمة تجعلها تتكيف من اجل تحقيق اهدافها.
- يجب عند استخدام استقلالية العمل توفير مناخ يساعد على تطبيقها والذي يخلق التعاون والمحبة في عمليات اتخاذ القرارات والتي ينعكس على تحقيق الاداء الذي يليق بالمنظمة مما يسبب في نهاية المطاف تمكين الموظفين وصناعة سلوك اداء ابتكاري.

المصادر

1. Ahmed Bellali & Yahdih Semlali. (2018) Green human resource management practice and competitive advantage. King Faisal University, Saudi Arabia
2. Al-Araimi, M. F. (2012). The relationship between the full range of leadership styles and employees' creative performance in Civil Service organizations: a field study of Omani Civil Service managers (Doctoral dissertation, University of Manchester).
3. Ali Razzaq Al-Abidi, Radeef Hamid, Governor of 2016. Employing green human resources management practices to enhance entrepreneurial behavior (an applied study on a sample of oil companies operating in the Najaf Governorate) College of Administration and Economics/University of Kufa.
4. AN-CHIH WANG AND BOR-SHIUAN CHENG , " When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy " , Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 31, 106–121 (2010).
5. Charbel José Chiappetta Jabbour, Fernando César Almada Santos, Marcelo Seido Nagano.(2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies .
6. Cynthia A. Thompson , David J. Prottas , " Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being " , Journal of Occupational Health Psychology 2005, Vol. 10, No. 4, 100 –118.
7. Das, S., Thakur, S., Bag, A., Gupta, M. S., Mondal, P., & Bordoloi, A. (2015). Support interaction of Ni nanocluster based catalysts applied in CO2 reforming. Journal of Catalysis, 330, 46-60.
8. Guangping Wang , Richard G. Netemeyer , " The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance " , Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 30, No. 3, page 217-228. Copyright 9 2002 by Academy of Marketing Science.
9. Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H. C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 92, 102745.
10. Hossam Ahmed Hanafi Mahmoud 2022. The mediating role of behavioral quality management practices in the relationship between technical quality management practices and innovative performance: (An applied study on information technology companies in Egypt) Academic Journal of Contemporary Business Research, Volume Two, Issue Three.
11. Hussein Alaa Khairy, Hussein Harijah Ghali. (2021). Green human resources management practices and their impact on enhancing sports success (survey research on a sample of food industry companies), University of Karbala, College of Administration and Economics.

12. Jing Yi Yong a, M-Y Yusliza b, T. Ramayah c d, Olawole Fawehinmi b.(2019) Nexus between green intellectual capital and green human resource management.
13. Jackson, et al (2011) presents a literature review of research linking specific HRM functions and environmental management. Based on their writing, following Exhibit was developed.
14. James A. Breugh , " FURTHER INVESTIGATION OF THE WORK AUTONOMY SCALES: TWO STUDIES " , JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY Volume 13, No. 3, Spring 1999.
15. Judith Volmer *, Daniel Spurk, Cornelia Niessen , " Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement " , The Leadership Quarterly 23 (2012) 456–465.
16. Liao, K. S., Chen, H., Awad, S., Yuan, J. P., Hung, W. S., Lee, K. R., ... & Jean, Y. C. (2011). Determination of free-volume properties in polymers without orthopositronium components in positron annihilation lifetime spectroscopy. *Macromolecules*, 44(17), 6818-6826.
17. Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Sleegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational administration quarterly*, 46(5), 623-670.
18. Pandiani, C., Strub, T., Nottet, N., Cheli, Y., Gambi, G., Bille, K., ... & Bertolotto, C. (2021). Single-cell RNA sequencing reveals intratumoral heterogeneity in primary uveal melanomas and identifies HES6 as a driver of the metastatic disease. *Cell Death & Differentiation*, 28(6), 1990-2000.
19. Sarode, A. P., & Patil, J. (2018) Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability. *International Journal of Creative Research Thoughts* .
20. Salman, S. D., Leman, Z., Sultan, M. T., Ishak, M. R., & Cardona, F. (2016). Ballistic impact resistance of plain woven kenaf/aramid reinforced polyvinyl butyral laminated hybrid composite. *BioResources*, 11(3), 7282-7295.
21. Salman, M., Khan, M. N., Mufti, U., Islam, F., & Aslam, A. (2016). Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(6), 490-495.
22. Suhaib Abdul Latif Al-Amawi, 2018, "The impact of knowledge generation processes on innovative performance behavior, the mediating role of psychological capital in Jordanian commercial banks," Master's thesis, Middle East University, College of Business, Amman, Jordan.
23. Sudin, S., (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. *Int. Conf. Soci. Econ. Develop*, 10: 79- 83 5 pages.
24. Umar, U. (2012). Tindak pidana korupsi dalam tinjauan kriminologi dan yuridis (perspektif hukum islam) (Doctoral dissertation, UIN Alauddin Makassar).
25. Y. Jehan , D. Hussai, M. Batool, M. Imran.(2020).Effect of green human resource management practices on environmental sustainability ‘International Journal of Human Capital in Urban Management(IJHCUM).