



## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق (دراسة ميدانية على شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة)

اسحاق إبراهيم  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، محاضر  
متقدم، كلية القيادة الإدارة  
ishaq@usim.edu.my

محمد خالد حمدان  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية  
القيادة والإدارة  
m.kh.hamdan92@gmail.com

### المستخلص

**الغرض:** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة بقطاع غزة

**المنهجية / التصميم:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح للباحثان تحديد المشكلة ثم جمع البيانات ذات الصلة وتحليلها، ومن تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها تم اختيار عينة من العاملين في شركة أبو شمالة وابدان للمقاولات العامة، والبالغ عددهم (30) موظفًا، باستخدام أسلوب المسح الشامل؛ تم توزيع (30) استبانة على العاملين، واسترداد ما نسبته (100%).

**النتائج:** خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تُطبق بمستوى مرتفع في المؤسسة، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (75.1%) و(80.9%)، وكان "تصميم الوظائف الخضراء" الأكثر ممارسة، في حين جاء "تقييم الأداء الأخضر" في المرتبة الأخيرة. كما تبين أن تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق بلغ مستوى مرتفعًا بنسبة (83.4%)، مما يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو الابتكار والتميز خارج إطار المنافسة التقليدية. وقد أوضحت النتائج أن "تصميم الوظائف الخضراء" كان البُعد الأكثر تأثيرًا على تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق، مفسرًا ما نسبته (34.3%) من التباين، بينما لم تظهر بقية الأبعاد تأثيرًا دالًا. أظهرت النتائج أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات الموارد البشرية الخضراء تبعًا لمتغير "المؤهل العلمي"، لصالح حملة البكالوريوس، بينما لم تظهر فروق في تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق وفقًا لهذا المتغير.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات المحيط الأزرق، شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة



## The Impact of Green Human Resource Management Practices on the Implementation of the Blue Ocean Strategy (A Field Study on Abu Shamala & Abu Dan General Contracting Company in the Gaza Strip)

Muhammad K. Hamdan  
PhD Student  
University of Islamic Sciences Malaysia  
(USIM)  
m.kh.hamdan92@gmailcom

Ishaq Ibrahim  
Senior lecturer, faculty of leadership  
and management,  
University of Islamic Sciences  
Malaysia (USIM)  
ishaq@usim.edu.my

### Abstract

**Purpose:** The study aimed to analyze the impact of Green Human Resource Management (GHRM) practices on the implementation of the Blue Ocean Strategy at Abu Shamala & Abu Dan General Contracting Company in the Gaza Strip.

**Methodology/Design:** The study adopted the descriptive analytical approach, which enables researchers to identify the problem, collect relevant data, and analyze it to achieve the study's objectives and answer its questions. A sample of 30 employees working at Abu Shamala & Abu Dan was selected using the comprehensive survey method. A total of 30 questionnaires were distributed and fully retrieved, achieving a 100% response rate.

**Findings:** The study reached several conclusions, the most notable being that GHRM practices are applied at a high level within the company, with relative weights ranging between 75.1% and 80.9%. "Green job design" was the most frequently practiced dimension, whereas "green performance appraisal" ranked lowest. The application of the Blue Ocean Strategy also scored high, reaching 83.4%, reflecting a strategic orientation toward innovation and differentiation beyond traditional competition. The results indicated that "green job design" was the most influential dimension on the implementation of the Blue Ocean Strategy, explaining 34.3% of the variance, while other dimensions showed no statistically significant impact. Furthermore, statistically significant differences were found in GHRM practices based on the "educational qualification" variable, in favor of those holding a bachelor's degree. However, no significant differences were found in the implementation of the Blue Ocean Strategy based on this variable.

**Keywords:** Green Human Resource Management, Blue Ocean Strategy, Abu Shamala and Abu Dan General Contracting Company, Gaza Strip



## المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استثمار الطاقات البشرية. تركز هذه الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يعزز من أدائهم ويساعد في خلق بيئة عمل ملائمة تشجع على الابتكار والتعاون. في عصر يتسم بالتنافسية العالية وسرعة التغيرات، تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تسهم في جذب الكفاءات المناسبة والحفاظ عليها وتعزيز روح الفريق. مع تزايد التحديات البيئية والاهتمام المتزايد بالاستدامة، أصبحت تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من الاتجاهات البارزة في عالم الأعمال. تسعى هذه الإدارة إلى دمج القيم البيئية في استراتيجيات الموارد البشرية، مما يساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. من خلال تشجيع الموظفين على تبني ممارسات صديقة للبيئة وتوفير التدريب والموارد اللازمة لذلك، تساعد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على خلق ثقافة مؤسسية تركز على الاستدامة. إن الالتزام بالاستدامة لا يعزز فقط من صورة المؤسسة، بل يسهم أيضاً في تحسين الأداء العام وزيادة رضا الموظفين (ضيف، 2024).

لذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق المطورة من قبل كيم وماربورن ( Kim & Mauborgne, 2005) بهدف التوصل لنمط استراتيجي يقود المؤسسات إلى الابتعاد عن أسواق المنافسة الشديدة وابتكار قيمة للمستفيدين وللشركات معا كما يطلق عليها مسمى استراتيجي الابتكار؛ حيث تهدف إلى تحقيق التنافس الإيجابي والابتكار والإبداع والاستدامة وإعلاء القيم الاجتماعية والأخلاقية من خلال إنشاء أسواق جديدة (الشافعي ونورا، 2023).

وبناء على ذلك يمكن القول ان الموارد البشرية أحد أهم الكنوز التي تمتلكها أي أمة، فهي العنصر المحرك لباقي الموارد، والمحرك الرئيس لمنظومة العمل والتقدم داخل البلاد، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية أهم الغايات التي تسعى إليها الدول والحكومات والشركات لضمان تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل.

وخلال العقدين الأخيرين تمتعت تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق باهتمام كبير من العلماء والشركات المختلفة، بسبب الكوارث البيئية الناتجة عن تصرفات الأفراد والشركات، التي أثرت سلباً على البيئة وبناء عليه أصبحت تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق مطلباً ملحاً وضرورياً في القرن



الحادي والعشرين (Uddin, 2018, 383) من الملاحظ وجود العديد من الأدبيات حول ممارسة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق أو كما يسميها البعض الصديقة للبيئة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة وصورتها النهائية. حيث أصبحت كثيراً من الشركات تمارس تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في السياق العالمي، من خلال استكشاف وتوليف هذه الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي يجري ممارستها والتي سيتم ممارستها من قبل الشركات التجارية وغيرها من شركات المقاولات العامة، حيث تسهم بشكل كبير في مجال إدارة الموارد البشرية أكاديمياً وعلمياً. وتعتبر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هي مجال بحثي ناشئ في الدراسات التنظيمية بعد عام 1990م. ويرجع اكتشاف ممارسات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في ضوء الأعمال البحثية والنظرية والتجريبية الحالية التي قام بها العلماء في هذا المجال (الطاهر وأبو سن، 2019، 39).

### المبحث الأول – منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

أصبح التنافس بين الشركات المتناظرة سمة رئيسية في بيئة الأعمال المعاصرة، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة في تقنيات الاتصال وسهولة انتقال السلع والخدمات بين الدول، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو التميز والابتكار عبر تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز قوتها السوقية وتحقيق التفوق التنافسي. وتعد استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى خلق أسواق جديدة وتقديم قيمة مضافة بعيداً عن المنافسة التقليدية (البياتي وسعيد، 2016). ولتعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، يمكن للمنظمات الاعتماد على العديد من المجالات؛ حيث تُعتبر إدارة الموارد البشرية ووظائفها الخضراء من أبرز هذه المجالات، نظراً لارتباطها المباشر بأتمن الموارد في المؤسسة وهو المورد البشري، الذي يُعد المحرك الأساسي لبقية الموارد. كما أن الاهتمام بهذا المورد وتبني ممارسات خضراء في إدارته يُكسب المنظمات مزايا استراتيجية متعددة، من بينها تحسين صورتها الذهنية لدى العملاء، وإرسال رسائل إيجابية مفادها أنها تهتم بالقضايا البيئية المعاصرة وتتبني سلوكيات مسؤولة بيئياً (عوديش وصالح، 2020). وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، خاصة في بيئات مليئة بالتحديات مثل بيئة قطاع غزة. إذ يُعد قطاع الأعمال من الركائز الأساسية في عملية التنمية الاقتصادية، إلا أنه يواجه بيئة غير مستقرة تنسم



بالتقلبات السياسية والاقتصادية، إضافة إلى التحديات المرتبطة بالحصار والقيود على حركة الاستيراد والتصدير، وتداعيات الحروب المتكررة، مما يعيق من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة. وتواجه الشركات المحلية – ومنها شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة – تحديات معقدة تستوجب تبني استراتيجيات مبتكرة تساعد على الصمود وتحقيق النمو رغم المعوقات، وهو ما يجعل تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ركيزة أساسية في دعم قدرتها على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، من خلال التميز البيئي، واستقطاب الكفاءات، وتعزيز الابتكار الداخلي، وخلق قيمة جديدة للمستهلك خارج إطار المنافسة التقليدية.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة؟ وبناءً على السؤال الذي يحدد مشكلة الدراسة نستطيع طرح مجموعة من التساؤلات:

1. ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة؟
2. ما مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء) على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع البحث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي)؟

#### ثانياً: أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث في تناولها لموضوع يتسم بحداثة الجمع بين متغير (إدارة الموارد البشرية وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق)، الذي يعدان من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة؛ في ضوء ما تقدم يمكننا تحديد أهمية البحث فيما يلي:



### • الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوعين حديثين ومتراپطين في أدبيات الإدارة المعاصرة، وهما: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق، إذ تسعى إلى الربط بينهما في إطار تطبيقي يعكس كيف يمكن للمنظمات تعزيز توجهها نحو الابتكار وخلق أسواق جديدة من خلال تبني ممارسات إدارية صديقة للبيئة. وتُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالموارد البشرية الخضراء في البيئات ذات التحديات، مثل قطاع غزة، وتفتح المجال أمام باحثين آخرين لاستكشاف العلاقة بين الاستدامة والتميز الاستراتيجي.

### • الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم إطار تحليلي يساعد الشركات الفلسطينية، وبالأخص العاملة في قطاع الإنشاءات، على الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لتعزيز تنافسيتها عبر تبني استراتيجية المحيط الأزرق. كما تُوفر الدراسة مؤشرات عملية وتوصيات لصنّاع القرار في شركة أبو شمالة وأبو دان وغيرها من الشركات، حول كيفية استخدام الموارد البشرية كقوة دافعة نحو الابتكار البيئي والتفرد في تقديم الخدمات، بما يساهم في مواجهة الأزمات والتحديات الاقتصادية والبيئية في قطاع غزة.

### ثالثاً: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مايلي :

1. التعرف إلى مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة؟
2. التعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة؟
3. دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء) على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة.
4. التعرف إلى الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع البحث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان



للمقالات في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

#### رابعاً: فرضيات البحث:

بعد تحديد مشكلة الدراسة، وبعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، يمكننا تحديد فرضيات الدراسة لتكون بمثابة حلول أولية أو مؤقتة بهدف اختبارها باستخدام أساليب إحصائية معينة والتحقق من قبولها أو رفضها، لذا سيتم تحديد فرضيتين للبحث وفقاً لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وهي:

**الفرضية الأولى: (H1)** وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء) على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة.

**الفرضية الثانية: (H2)** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع البحث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

#### خامساً: الأدوات الإحصائية

استناداً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم بصورة مُوسَّعة في أنواع مختلفة من البحوث العلمية، والوصف العلمي بوجه عام عبارة عن تصوّر لهيئة شخص أو شيء أو زمان أو مكان (بحالته الطبيعية)، حيث يتم التعبير عن ذلك بصورة مفصلة بهدف الإيضاح (عبيدات وآخرون، 2006).

قام الباحثان بإعداد استبانة حول "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق"، بما يخدم موضوع الدراسة حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المبحوثين، فالأداء الأولي تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كـ "متغير مستقل"، والمكونة من (6) محاور (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، تقييم الأداء



الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء)، وتطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق كـ"متغير تابع"؛ بالإضافة المعلومات العامة، وتتمثل في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

#### سادسا: الحدود الزمانية والمكانية

تم تطبيق البحث على عينة من العاملين في شركة أبو شمالة وأبودان للمقاولات في قطاع غزة، ضمن الفترة (2023-2024)

### المبحث الثاني – الجانب النظري

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

#### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأ ظهوره في الأدبيات الإدارية خلال العقد الأخيرين، استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة وزيادة الوعي بأهمية التنمية المستدامة. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً باللون الأخضر بوصفه رمزاً للطبيعة والنمو والبيئة السليمة، في مقابل الرمادي الذي يرمز إلى التمدن والتصنيع (الحبيب ونصيرة، 2014). وتُشير كلمة "أخضر" في هذا السياق إلى التوجهات التي تراعي الحفاظ على البيئة من خلال تقليل استهلاك الموارد، والحد من النفايات، وتشجيع الطاقة المتجددة، واستخدام ممارسات تقلل من التأثيرات السلبية على التنوع البيولوجي.

وتُعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها أحد فروع إدارة الموارد البشرية التي تركز على دمج البعد البيئي في جميع أنشطتها ووظائفها، من تخطيط الموارد البشرية، والاختيار، والتعيين، إلى التدريب، والتحفيز، والتقييم، وذلك بهدف تعزيز سلوكيات الموظفين الداعمة للاستدامة. وهي تسعى إلى تحويل الموظفين إلى شركاء فاعلين في الأنشطة البيئية داخل المؤسسة، من خلال تطوير وعيهم البيئي وتحفيزهم على الانخراط في ممارسات صديقة للبيئة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل تقليل الفاقد، والامتثال للتشريعات البيئية، وتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة، وزيادة ولاء الموظفين، وبناء ميزة تنافسية مستدامة (Jamal et al., 2021). وقد أشار داود وعلي (2017) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم بدور حيوي في تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم في الأنشطة البيئية، مع التأكيد على أهمية إدارة المواهب في هذا



السياق، كون الموظفين الموهوبين ذوي الحس البيئي يُعدّون من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة تتبنى نهجًا أخضرًا محليًا أو عالميًا.

وانطلاقًا مما سبق، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الموظفين بشكل يعزز من التزامهم بالمعايير البيئية، ويسهم في الحفاظ على الموارد وتقليل الهدر، في إطار يسعى لتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة والمجتمع بشكل عام.

## 2. أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها عبر تبني التوجه الأخضر تتمثل بالآتي: (سلامة ومحيمد، 2022، 692).

- العمل على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بشكل رشيد وفعال عبر توعية الأفراد العاملين بأن الموارد المستخدمة محدودة نسبيًا.
- رفع أداء الأفراد العاملين ورفع مستوى جودة بيئة العمل، بمعنى أن الممارسات الخضراء تهدف إلى زيادة وعي العاملين بأهمية الحفاظ على البيئة، وتطوير قدراتهم وزيادة وعيهم نحو تحقيق الاستدامة البيئية.
- إيجاد قوى عاملة تقدر أهمية الاستدامة، ويسمح باتخاذ القرارات من منظور أوسع يساعد على تقديم حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة والناشئة المتعلقة بالبيئة.
- تهدف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية إلى توضيح تأثير مشاركة الموظفين على الأداء والتطور الشخصي داخل شركاتهم.
- فهم السياسات التي تتبناها وتمارسها الشركة وكيفية تغيير محتواها نحو السياسات التي تهتم بحماية البيئة واستدامتها.
- تحقيق مزايا تنافسية وزيادة مستوى مرتفع من الأداء.
- يسهم التوجه الأخضر للشركة في انخفاض مستوى دوران العمل في الشركة بزيادة التوجه الأخضر فيها.

## 3. فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات

إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أهميتها الرئيسية في تحقيق الكثير من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مثل: (الطاهر وأبو سن، 2019، 42).



- تزيد معنويات الموظفين.
- تساعد في الاحتفاظ بالموظفين وتقلل من دوران العمل.
- توفر فرص مربحة للمواهب البشرية الموجودة.
- تساعد في بناء صورة الشركة لجذب الموارد البشرية الجيدة. يحسن صورة العلاقة التجارية للشركات في السوق.
- يمكن أيضاً أن تستخدم كاستراتيجية تسويق.
- تحسن من جودة الشركة الشاملة سواء داخلية وخارجية معاً.
- تحسن علاقة الشركة مع أصحاب المصلحة العملاء، الموردين والبائعين والمساهمين والوكالات الحكومية والموظفين ووسائل الإعلام.

#### 4. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أوضح (علي، 2022) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشمل كافة الأنشطة والممارسات التي تنفذها المنظمة لتعظيم الآثار الإيجابية على البيئة وتقليل التأثيرات السلبية على البيئة من خلال تبني ممارسات مستدامة. حيث سيتم دراسة المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" من خلال الأبعاد الآتية:

1. **تصميم الوظائف الخضراء:** يتضمن هذا البعد إعادة تصميم الوظائف بحيث تشمل مسؤوليات بيئية محددة تهدف إلى تعزيز السلوك البيئي داخل المنظمة. وقد أشار (Renwick et al., 2008) إلى أن تحليل وتصميم العمل يُستخدم لتحديد المهام ذات الأثر البيئي، مما يتيح للمؤسسة إعادة هيكلة الوظائف بطريقة تعزز التنمية المستدامة. وقد أبرزت دراسة (Paille et al., 2016)، أهمية تصميم العمل في رفع دافعية الموظفين وتحقيق الإنصاف التنظيمي.
2. **التوظيف والاختيار الأخضر:** يركز هذا البعد على جذب واختيار موظفين لديهم اتجاهات بيئية تتماشى مع أهداف المؤسسة. ويُعد ذلك جزءاً من الاستراتيجية المؤسسية لتحقيق استدامة طويلة الأمد، عبر تضمين كفاءات بيئية ضمن معايير التوظيف (Mandip, 2012)، واستخدام قنوات استقطاب صديقة للبيئة (Shrivastava & Berger, 2010). كما تمثل مؤشرات الأداء الخضراء أداة لتقييم مدى توافق الموظفين مع التوجهات البيئية (O'Donohue & Torugsa, 2016).
3. **التدريب والتطوير الأخضر:** يهدف هذا البعد إلى رفع كفاءة الموظفين في تبني وتنفيذ الممارسات البيئية داخل المؤسسة. ويتضمن ذلك تنظيم برامج تدريبية تعزز من الوعي البيئي



وتُطور المهارات البيئية للعاملين، كما أشار إليه (Jabbour et al., 2017)، ويُعد هذا الاستثمار في رأس المال البشري البيئي أساساً لخلق ثقافة تنظيمية مستدامة.

**4. التقييم الأخضر:** يتضمن دمج الأداء البيئي كجزء أساسي في تقييم أداء الموظفين. حيث تُستخدم معايير بيئية كمؤشرات للسلوك الأخضر، مما يسمح بمراقبة مدى التزام العاملين بتحقيق الأهداف البيئية (الغامدي وبادغيش، 2021). وقد بيّن (السكرانة، 2017) أهمية تحديد أهداف بيئية ضمن خطة الأداء السنوية للعاملين.

**5. إدارة المكافآت الخضراء:** تُعد المكافآت والتعويضات الخضراء من الآليات الأساسية لتعزيز السلوك البيئي لدى الموظفين، حيث تربط الأداء البيئي بالحوافز المالية وغير المالية، كالمكافآت على الابتكار البيئي أو الإجازات الإضافية (Jackson et al., 2011)، وتهدف إلى تحفيز الالتزام بالممارسات الصديقة للبيئة، مثل خفض استهلاك الطاقة أو إدارة النفايات (Renwick et al., 2016). كما أن ربط الحوافز بمؤشرات أداء خضراء يعزز مساهمة الموظفين في أهداف الاستدامة (Zibarras & Coan, 2015)، وقد أظهرت دراسات عربية (سليمان وآخرون، 2022) أن وضوح معايير التقييم البيئي يساهم في رفع الالتزام المهني، فيما تساهم المكافآت الجماعية في دعم العمل الجماعي البيئي (Singh & Kumar, 2021)، ولضمان فعالية هذا النظام، يشترط وضوح المعايير وربط الحوافز بنتائج قابلة للقياس واتساقها مع استراتيجية المؤسسة، مع إشراك الموظفين في تصميمها (Govindarajulu & Daily, 2004).



المصدر: (اعداد الباحث، 2024)

الشكل 1: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء



## ثانياً: استراتيجية المحيط الأزرق

### 1. مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

تُعد استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي تُمثل تحولاً جوهرياً في التفكير الاستراتيجي للمؤسسات، حيث تدعو إلى الابتعاد عن الأسواق المكتظة بالمنافسين، والتي تُعرف بـ "المحيطات الحمراء"، إلى أسواق جديدة غير مطروقة، خالية من المنافسة المباشرة، تُعرف بـ "المحيطات الزرقاء". وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ الابتكار في القيمة من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة لم تُطرح من قبل في السوق، مع تحقيق التوازن بين التميز وخفض التكاليف.

ووفقاً لما أورده (Kim & Mauborgne, 2017)، فإن المحيط الأزرق يشير إلى جميع الصناعات التي لم تُوجد بعد، أي الأسواق المجهولة التي لم تُكتشف بعد، والتي لا تخضع لقواعد المنافسة التقليدية. ومن هذا المنطلق، يصبح تركيز الشركات منصّباً على ابتكار مساحات سوقية جديدة بدلاً من الدخول في صراعات تنافسية في الأسواق الحالية.

كما يعرفها (Leavy, 2018) بأنها قيام الشركة بفعل شيء مختلف عما يفعله المنافسون، وإنتاج سلع أو خدمات جديدة كلياً، مع التكيف العميق مع القيم الأساسية للعملاء، بما يخلق مزيجاً من القيم المميزة بعيداً عن المقارنة التنافسية.

ويذهب (Buttler, 2008) إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تُعد آلية تمكن الشركات من تجاوز حدود السوق القائمة، واستكشاف أسواق جديدة، وترك المنافسة خلفها.

كما يراها (Baxter & Lymne, 2008) بأنها نهج يدمج بين تقديم قيمة متميزة وخفض الكلفة، متجاوزاً ثنائية المفاضلة التقليدية بين الجودة والتكلفة.

ومن جانب آخر، يشير رؤوف (2010) إلى أن هذه الاستراتيجية تركز على الحركات الاستراتيجية بوصفها جوهر الابتكار الحقيقي، وتسعى إلى بناء مجالات جديدة في السوق عبر قرارات ونشاطات إدارية تبلور أداءً عالياً ومبتكراً.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف استراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً بأنها: نهج تتبناه الشركات لإنشاء مساحات سوقية جديدة غير مستغلة، بعيداً عن المنافسة التقليدية، من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة تلبى احتياجات غير مشبعة للمستهلكين، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة عبر خلق قيمة مضافة وتقليل التكاليف في آنٍ معاً.



## 2. مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

تُعد استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات المعاصرة التي نشأت نتيجة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وما يشهده العالم من تجدد مستمر في مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي أثارها المفكرون والباحثون عبر الزمن (Burke & Thurik, 2008). وقد قسم (Kriesel, 2006) مبادئ هذه الاستراتيجية إلى نوعين: مبادئ التخطيط، التي تشمل التركيز على التصورات الكبرى، وتوسيع الطلب إلى ما هو أبعد من السوق الحالي، وإعادة بناء حدود السوق، وتحديد الترتيب الصحيح للمنفعة والأسعار والتكاليف؛ ومبادئ التقيد، التي تتضمن التغلب على العقبات التنظيمية وحشد التعاون لتنفيذ الاستراتيجية. من جانبها، حدد (Mauborgne & Kim, 2005:123) ستة مبادئ أساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق، تتجسد في:

1. إعادة بناء حدود السوق للتخلص من المنافسة.
2. التركيز على الصورة الكلية بدلاً من الأرقام.
3. الوصول إلى ما وراء الطلب الحالي من خلال جذب شرائح جديدة من الزبائن.
4. تطبيق الترتيب الصحيح للخطوات الاستراتيجية لتحقيق أقصى منفعة.
5. ربط النظرية بالتطبيق العملي لضمان فاعلية التنفيذ.
6. التغلب على الحواجز التنظيمية التي قد تعيق تطبيق الاستراتيجية. وفي ذات السياق.

## 3. أهمية استراتيجية المحيط الأزرق

ان التقدم التكنولوجي والعولمة والتقلبات الاقتصادية ادت الى زيادة الصناعات المتوافرة في العالم كما سهلت اتاحة المعلومات عن الصناعات المختلفة مما ادى لزيادة تعقيد الوضع لمنظمات الاعمال للتنبؤ بما هو ناجح ومفيد للزبائن الحاليين. وبالتالي فان خلق محيط ازرق للمنظمة يحتاج لعمل شيء مختلف عن الآخرين (البدراي، 2017: 188) وهنا يظهر جليا اهمية استراتيجية المحيط الازرق.

هناك عدة عوامل تبرز أهمية استراتيجية المحيط الأزرق ويذكر أهمها: (النسور، 2016: 52)

- 1- أن مصدر استراتيجية المحيط الأزرق تنتج عن الأسواق التي في حالة اشباع ولديها فائض أو تلك الأسواق التي لديها هبوط، ومن هنا يجب التفكير في طريقة جديدة لتنشيط القطاعات الصناعية من خلال البحث وابتكار أسواق جديدة.



2- سوق وصل إلى النضج من عدة منافسين، والذي من خلال التمايز التقريبي الذي يقوم بتسريع الطلب، والذي يحتاج إلى استراتيجيات المحيط الأزرق من ابتكار فريق جديد من الزبائن، والتجديد في المنتجات للزبائن الجدد.

3- السوق الذي يتطور من خلال التمايز في تسويق الاغراء والافتتاح (استعمال كل عناصر المزيج التسويقي) لذلك نحتاج لابتكار طرق جديدة لجلب الزبون وفتح مجال جديد وسوق جديد.

4- عندما نصل إلى مرحلة يكون فيها السوق محظور ولم يعد بإمكاننا التميز بمواجهة المنافسين إلا عن طريق التفكير بطريقة مختلفة، بخلق سوق واستراتيجية جديدة حيث أصبح من خلال هذه الاستراتيجية في سوق دون منافسين لفترة ما، وهذه الفترة التي سيبثها المنافسون من جديد للوصول لتلك الاستراتيجية (المحيط الأزرق)، وهنا يجب التنبيه أن سياسة المحيط الأزرق لا تعني التقنية فقط، وإنما أيضا التجديد الاستراتيجي والتسويقي، أي خلق مجال استراتيجي جديد من خلال المحيط الأزرق مع عرض ووضع محدد لمواجهة المنافسين.

#### • أسس استراتيجية المحيط الأزرق:

أسس استراتيجية المحيط الأزرق هي مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح الشركة، وقد ذكر Mauborgne & Kim (2015:126) عدد من الدعامات الرئيسية لإطلاق استراتيجية المحيط الأزرق وهي:

- اتقان المنافسة المستهدفة التي تتمثل في توقع وصياغة السيناريوهات المختلفة التي تأخذ بعين الاعتبار كل المنافسين في السوق.
- اكمال قوة المنافسين (اللاعبين) والذي يعبر عن الموقع الذي تبذل فيه الشركة كونها مكمل أساسيا للمنتجات الرئيسية.
- عرض المطابقة التعاونية والتي تعتبر عاملا مهما من خلال تأسيس شراكة فاعلة مع المنافسين في السوق.
- الحفاظ على المرونة في صياغة الخطط التسويقية وتصميم المنتج والعمليات الخاصة بالمنتج.

#### 4. أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

هناك مجموعة من الأبعاد التي تشمل عدد من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في قياس تقدم أي تطبيق أو أي استراتيجية جديدة، فكان هناك عدد من الأبعاد التي تقيس تقدم استراتيجية المحيط الأزرق وهي كالتالي:



• **الاستبعاد:** وهي قيام أصحاب القرار في الشركة باستبعاد بعض العناصر غير الضرورية في عمل الشركة، وهذه العناصر المستبعدة من شأنها أن تخفض التكاليف لو تم الاستغناء عنها، وألا يكون لتلك العناصر المستبعدة تأثير في مستويات حجم المبيعات وجودة المنتج، أي استبعاد كل العمليات غير النافعة في تقدم الشركة أو العملية الإنتاجية لهذه الشركة، مثل استبعاد بيع منتج الشركة في سوق واحد والإبقاء على بيع هذا المنتج في أسواق أخرى، أو استبعاد العاملين الذين يسببون ارباك في عمل الشركة دون الاخلال بالمنتج أو بجودة (Kriesel, 2006: 244).

• **الزيادة:** حتى يتم العمل في استراتيجية المحيط الأزرق و تحقيق التفوق على المنافسين يتم العمل على زيادة بعض العناصر التي سيكون لها القدرة على تحسين الجودة للمنتج وكذلك زيادة إنتاجية الشركة لهذا النوع من المنتجات الذي يتم تقديمها للزبون، لذلك تعمل الشركة على زيادة الجهود في العمل على تحسين ذلك المنتجات، ومثال ذلك تقوم الشركة باستخدام أماكن بيع جديدة لمنتجاتها، وكذلك استحداث طريقة عرض لهذا المنتجات، أو زيادة مستويات الجودة لهذا المنتجات، أو زيادة عوامل نجاح تلبية حاجات ورغبات الزبون، وبذلك تكون الشركة قد حققت تطورا ملموسا من حيث التركيز على هذا العنصر. (الطائي، 2006: 17)

• **الابتكار:** تذكر نصور (2016:50) أن الابتكار يتمثل في إيجاد الأفكار الجديدة، وخلق طرائق لتقديم وعرض السلع والمنتجات بحيث يبدي الزبون الرضا منها، أو إيجاد نظم أو ممارسات جديدة تساعد الشركة على أن تنتج بشكل أفضل ويتم تحسين مستوى الجودة لهذا المنتج، لذلك الشركات المبتكرة تستطيع تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة للشركة، ويكون هذا الابتكار من خلال المدراء الأكثر ابداعا. (الهوراني، 2014: 24-25)

وقد قدم Mauborgne & Kim (2006:365): نموذج ابتكار القيمة أو ما يسمى بالنموذج الاستراتيجي والذي اقترح فيه أن تقديم القيمة دون ابتكار تصبح مجرد إضافة، أما الابتكار دون قيمة يصبح تكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق والذي قد يتجاوز استعدادات وتوقعات الزبون فيعطيه شيء غير مستعدين لقبوله أو لشرائه ولهذا يفشل (الطائي، 2006: 18).

ولذلك تسعى الشركة التي تعمل وفق استراتيجية المحيط الأزرق أن تبتكر أعمالا ومنتجات جديدة، وكذلك خلق بيئة مبتكرة، وكذلك ابتكار أساليب ومنتجات وتسويق جديد ومبتكر.

• **التقليص:** أن الشركة تستخدم هذا المؤشر لتقليص الاعمال غير الضرورية مع تخفيض التكاليف والنفقات التي لا مبرر لها، بمعنى تقليص بعض إجراءات العمل التي تراها الشركة غير ضرورية



أو غير مبررة، كأن تقوم الشركة بتقليل من بعض الخدمات المقدمة للزبون غير الضرورية والمبالغ فيها كالعمليات المضرة للبيئة الخارجية والداخلية للشركة أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو التي يصعب تنفيذها (البدراي، 2017: 185) ومثال ذلك أيضا تقليص الكوادر الإدارية ذات التكاليف العالية وقليلة الإنتاج، وتقليص النفقات غير الضرورية، وكذلك تقليص فرص الضياع والهدر في الوقت وفي المادة الأولية (الطائي، 2006: 19).

### ثالثاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مصدراً هاماً لفهم كيفية تفاعل هذين المفهومين (ممارسات إدارة الموارد البشرية، استراتيجية المحيط الأزرق)؛ حيث توضح الأبحاث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يعزز قدرة المؤسسات على الابتكار ويدخلها أسواق جديدة، مما يزيد من القيمة المقدمة للعملاء. في الوقت نفسه، تسهم تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز استدامة المؤسسات من خلال دمج الممارسات البيئية، مما يحسن الصورة الذهنية ويزيد من التزام الموظفين. تبرز الدراسات العلاقة بين هذين المجالين، مشيرةً إلى أن التنسيق بينهما يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسات، ومن أهم الدراسات التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، كما هو موضح بالجدول (1):

#### الجدول 1: الدراسات السابقة

اسم الباحث	السنة	عنوان البحث	الهدف	المنهج	الأداة	النتيجة	التوصية
البحيري	2023	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر	دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأزمات في شركات البترول المصرية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر في التعامل مع الأزمات من خلال القيادة الموقفية	تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين القيادات الموقفية
الخضيرات	2023	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل	استكشاف أثر ممارسات الموارد البشرية في تعزيز القدرة على	المنهج الوصفي التحليلي	مقابلات وتحليل بيانات	البلديات التي تطبق ممارسات موجهة نحو إدارة المخاطر أظهرت قدرة	ضرورة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل



اسم الباحث	السنة	عنوان البحث	الهدف	المنهج	الأداة	النتيجة	التوصية
			التصدي للأزمات			أكبر على التصدي للأزمات	موجه نحو إدارة المخاطر
بوترعة ويوب	2022	مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة-	استكشاف العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات	المنهج الوصفي التحليلي	استبيانات	تعزيز مرونة القوى العاملة يسهم في رفع جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات	تعزيز مرونة القوى العامة و دعم إدارة الأزمات من خلال تطوير المهارات والموارد
Teimouri et al.	2017	Studying Effectiveness of Human Resource Management Actions and Organizational Agility: Resource Management Actions and Organizational Agility	دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في المنظمات	المنهج الوصفي التحليلي	تحليل بيانات	فعالية ممارسات الموارد البشرية تسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية وتحسين استجابة المنظمات للأزمات	تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الرشاقة التنظيمية
حسان، عيشوش	2024	دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	التعرف إلى دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	المنهج الوصفي التحليلي	استبيانات	أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحسين الأداء	ضرورة تبني ممارسات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، مع التركيز على التوظيف والتدريب الأخضر
شحاته	2024	أثر ممارسات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التنمية البيئية المستدامة	قياس أثر ممارسات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق	المنهج الوصفي التحليلي	استبيانات	تأثير إيجابي لممارسات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على التنمية البيئية	ضرورة تعزيز الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ودوره كوسيط في



اسم الباحث	السنة	عنوان البحث	الهدف	المنهج	الأداة	النتيجة	التوصية
الشافعي ونوار	2023	استراتيجية المحيطات الزرقاء وعلاقتها بابتكار القيمة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة	دراسة العلاقية بين استراتيجية المحيطات الزرقاء وابتكار القيمة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة	المنهج الوصفي التحليلي	استبيانات	والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية	العلاقة بين الممارسات والتنمية المستدامة
Shafiq et.al	2017	العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء الابتكاري، دراسة استكشافية	دراسة العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء الابتكاري	المنهج الوصفي التحليلي	استبيانات	مستوى إجابات المبحوثين حول استراتيجية المحيط الأزرق مرتفع (81%)، علاقة كبيرة بين أداء الابتكار والأبعاد الخمسة للاستراتيجية، توسيع الأسواق غير المتنازع عليها له علاقة إيجابية مع الأداء.	دعم توسيع الأسواق غير المتنازع عليها لتعزيز الابتكار.

المصدر: إعداد الباحثان (بعد اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة).  
تناولت الدراسات السابقة محورين رئيسيين تمحورا حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز أداء المؤسسات واستجابتها للأزمات. فقد أظهرت دراسة البحيري (2023) والخضيرات (2023) أثرًا مباشرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية في



تحسين إدارة الأزمات من خلال القيادة الموقفية وتوجيه هذه الممارسات نحو إدارة المخاطر، بينما بيّنت دراسة بوترة وويوب (2022) أهمية مرونة الموارد البشرية في تعزيز فعالية الاستجابة للأزمات. وأكدت دراسة Teimouri et al. (2017) أن فاعلية ممارسات الموارد البشرية تسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية وتحسين قدرة المنظمات على التكيف. وفي سياق مختلف، تناولت دراسات أخرى (حسان وعيشوش، 2024؛ شحاته، 2024؛ الشافعي ونوار، 2023؛ Shafiq et al., 2017) أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحسين الأداء المؤسسي، والابتكار، والتنمية البيئية المستدامة، حيث أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستراتيجية والأداء الابتكاري، مع الدعوة إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتوسيع الأسواق غير المتنازع عليها. ورغم أن الدراسات اتفقت على أهمية الممارسات الابتكارية والإدارية في مواجهة التحديات، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تدمج بين ممارسات الموارد البشرية واستراتيجية المحيط الأزرق ضمن إطار شامل يعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة للأزمات، خصوصاً في السياقات المعقدة كالبيئة الفلسطينية. مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تستكشف العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات بهدف بناء نموذج إداري قادر على تحقيق الاستدامة والابتكار في آنٍ واحد. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، تم تحديد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كما هو موضح بالشكل (1):



## الشكل 2: العلاقة بين المتغيرات

المصدر: إعداد الباحثان (بعد اطلاع الباحثان على أدبيات الإدارة في استراتيجية المحيط، اختار الباحثان هذه المعايير؛ وذلك لأنها الأكثر انسجامًا مع طبيعة عمل الشركات بقطاع غزة).



ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لم يجد الباحث دراسات جمعت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيفي والاختيار الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء) وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وهذا ما يميز الدراسة الحالية.

### المبحث الثالث – الجانب التطبيقي

أولاً: الطريقة والاجراءات

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع، والبالغ عددهم (30) موظفًا وموظفة، وفقًا دائرة العلاقات العامة لشركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة وتكونت عينة الدراسة من (30) موظفًا وموظفة العاملين بشركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع، يتم اختيارهم بالطريقة المسح الشامل، للتعرف على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وذلك للتأكد من صدق وثبات الأدوات المستخدمة في الدراسة؛ حيث تم توزيع (30) استبانة على عينة الدراسة، واسترداد (30) استبانة بنسبة (100%)، ويظهر الجدول (1) توزيع متغيرات الدراسة التي تم اجراء عملية التحليل الإحصائي عليها.

#### الجدول 2: توزيع افراد عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	24
	انثى	6
العمر	أقل من 25 سنة	6
	من 25 - أقل من 35 سنة	22
	من 35 - أقل من 45 سنة	2
	أكثر من 45 سنة	0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	22
	دراسات عليا	8
سنوات الخبرة في العمل	أقل من 3 سنوات	12
	من 3 - أقل من 6 سنوات	4
	من 6 سنوات - أقل من 9 سنوات	4
	أكثر من 9 سنوات	10
المسمى الوظيفي	مدير عام	1
	رئيس قسم	4
	مدير فرع	3
	أخرى	22

المصدر: بواسطة استخراج برنامج (SPSS).



## 2- صدق أداتي الدراسة

يعتبر الصدق أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، للتحقق من صدق بناء مقاييس الدراسة.

## الجدول 3: معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمقاييس

#	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط R	قيمة Sig
1	تصميم الوظائف الخضراء	3	0.922	**0.000
2	التوظيف والاختيار الأخضر	3	0.961	**0.000
4	التدريب والتطوير الأخضر	3	0.974	**0.000
5	تقييم الأداء الأخضر	3	0.818	**0.000
6	إدارة المكافآت الخضراء	3	0.979	**0.000
	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	15	0.909	**0.000
	استراتيجية المحيط الأزرق	10	0.845	**0.000

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05 // غير دالة

تبين من الجدول (3) أن أبعاد المتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)؛ حيث بلغ معامل الارتباط للممارسات (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء) (0.922، 0.961، 0.974، 0.818، 0.979) على الترتيب. وأن المتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يتمتع بارتباط قوي ودال احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.909)، وأن المتغير استراتيجية المحيط الأزرق يتمتع بارتباط قوي ودال احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.845)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق معتدل ويقاس ما وضعت لقياسه.

## 3- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة باستخدام طريق الاتساق الداخلي على العينة المكونة من (30) من العاملين بشركة أبو شمال وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الاتساق بين الفقرات في أدوات الدراسة، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ. ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في استجابة الأفراد من فقرة إلى أخرى لكل بعد.



## أ- الثبات بطريقة معاملات كرونباخ ألفا

الجدول 4: نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقاييس

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق	15	0.953
الدرجة الكلية لمقياس تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	10	0.876

يتضح من الجدول (4): أن معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساوي (0.953)، وأن معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمقياس تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تساوي (0.876)، وهذا دليل كافٍ على أن مجالات المقياس تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

## 4- المحك المستخدم في الدراسة

استخدم الباحثون مقياساً ليكرات الخماسي لقياس المقاييس؛ حيث تم اعتماد المقياس التالي:

الجدول 5: المحك المستخدم في الدراسة

مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
النسبة	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

## ثانياً: التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

## 1. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة؟" وللإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما يوضحها الجدول (6):

الجدول 6: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمقياس استراتيجية

المحيط الأزرق

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	تصميم الوظائف الخضراء	4.05	0.74	80.9%	1	مرتفع
2	التوظيف والاختيار الأخضر	3.87	0.96	77.3%	3	مرتفع



مرتفع	4	76.2%	0.69	3.81	التدريب والتطوير الأخضر
مرتفع	5	75.1%	0.97	3.76	تقييم الأداء الأخضر
مرتفع	2	78.0%	1.03	3.90	إدارة المكافآت الخضراء
مرتفع		77.5%	0.82	3.88	الدرجة الكلية لمقياس إدارة الموارد البشرية
مرتفع		83.4%	0.64	4.17	الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية المحيط الأزرق

يتضح من خلال الجدول رقم (6) ما يأتي:

- أن مستوى ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (75.1%) و(80.9%)، وكان البُعد الأعلى هو تصميم الوظائف الخضراء بوزن نسبي (80.9%)، يليه إدارة المكافآت الخضراء (78.0%)، في حين جاء تقييم الأداء الأخضر في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (75.1%). كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغت (77.5%)، وهي تدل على مستوى مرتفع في تطبيق هذه الممارسات.

- أما فيما يخص استراتيجية المحيط الأزرق، فقد بلغت درجتها الكلية (83.4%)، مما يعكس مستوى مرتفعاً أيضاً في تطبيق هذه الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

## 2. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء) على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات العامة في قطاع غزة. تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (تصميم الوظائف الخضراء، التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء) على المتغير التابع (تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

### الجدول 7: أثر المتغيرات المستقلة على المتغير (تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق)

القيمة الاحتمالية	قيمة T	قيمة المعامل	المتغير
0.001	3.871	2.116	المقدار الثابت
0.001	3.819	0.508	تصميم الوظائف الخضراء
		غير دالة	
0.230	0.559	0.181	التوظيف والاختيار الأخضر



0.592	0.657	0.132	التدريب والتطوير الأخضر
0.207	0.000	0.000	تقييم الأداء الأخضر
0.213	0.126	0.043	إدارة المكافآت الخضراء
معامل التحديد = 0.343		معامل الارتباط = 0.585	
القيمة الاحتمالية = 0.001		قيمة الاختبار F = 14.586	

\* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (7) تم استخدام طريقة "Stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، وقد تبين أن بعد (تصميم الوظائف الخضراء) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق) حسب طريقة "Stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية.

كما أن معامل التحديد يساوي (0.343)، وهذا يعني أن أبعاد (تصميم الوظائف الخضراء) فسرت (34.3%) من التباين الكلي في (تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق} = -2.116 + (0.508 \times \text{تصميم الوظائف الخضراء})$$

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع البحث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة أبو شمالة وأبو دان للمقاولات في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

- النوع الاجتماعي:

**الجدول 8:** الفروق الإحصائية في متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الدرجة الكلية لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	ذكر	24	4.01	0.74	1.251	0.273
	أنثى	6	3.32	0.98		
الدرجة الكلية لمقياس تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	ذكر	24	4.17	0.64	0.073	0.788
	أنثى	6	4.17	0.69		

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05.



## يتضح من الجدول (8) أنه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

## - العمر:

**الجدول 9:** مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق استراتيجية

## المحيط الأزرق) تعزى لمتغير العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	1.024	2	0.512	0.744	0.485
	داخل المجموعات	18.592	27	0.689		
	المجموع	19.616	29			
الدرجة الكلية لمقياس تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	0.080	2	0.040	0.092	0.912
	داخل المجموعات	11.763	27	0.436		
	المجموع	11.843	29			

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05.

## يتضح من الجدول (9) أنه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير العمر.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير العمر.

## - المؤهل العلمي:

**الجدول 10:** الفروق الإحصائية في متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

## وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
	بكالوريوس	22	4.38	0.37	10.640	**0.003



مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	البعد
		0.87	3.69	8	دراسات عليا	الدرجة الكلية لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.104	2.825	0.40	4.65	22	بكالوريوس	الدرجة الكلية لمقياس تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق
		0.63	4.00	8	دراسات عليا	

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05.

### يتضح من الجدول (10) أنه:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط التقديرات حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### - سنوات الخبرة في العمل:

**الجدول 11:** مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
		0.624	3.000	1.871	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.448	0.914	0.682	26.000	17.745	داخل المجموعات	
			29.000	19.616	المجموع	
		0.145	3.000	0.436	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمقياس تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق
0.803	0.331	0.439	26	11.408	داخل المجموعات	
			29	11.843	المجموع	

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05.

### يتضح من الجدول (11) أنه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجيات المحيط الأزرق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.



## - المسمى الوظيفي:

**الجدول 12:** مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة (استراتيجية المحيط الأزرق وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	3.283	3	1.094	1.742	0.183
	داخل المجموعات	16.333	26	0.628		
	المجموع	19.616	29			
الدرجة الكلية لمقياس تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق	بين المجموعات	1.024	3	0.341	0.821	0.494
	داخل المجموعات	10.819	26	0.416		
	المجموع	11.843	29			

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05.

يتضح من الجدول (12) أنه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

## 1- المناقشة

تُظهر نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تمارس أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى مرتفع، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (75.1%) و(80.9%). ويُعد هذا مؤشراً على وعي إداري واضح بأهمية البعد البيئي في منظومة الموارد البشرية. ويُلاحظ أن "تصميم الوظائف الخضراء" كان الأكثر ممارسة، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بمواءمة الوظائف مع متطلبات الاستدامة، الأمر الذي يعزز من قدرة الموظفين على الانخراط في سلوكيات صديقة للبيئة. وعلى النقيض، جاء "تقييم الأداء الأخضر" في المرتبة الأخيرة، ما يدل على فجوة في تضمين الأبعاد البيئية ضمن أدوات التقييم التقليدية، وهو ما يستدعي إعادة النظر في تطوير مؤشرات تقييم الأداء لتشمل معايير بيئية واضحة تدعم الاتجاهات المستدامة.



فيما يخص استراتيجية المحيط الأزرق، فقد أشارت النتائج إلى مستوى تطبيق مرتفع (83.4%)، وهو ما يؤكد تبني المؤسسة لفكر استراتيجي ابتكاري يهدف إلى الخروج من أطر المنافسة التقليدية نحو آفاق جديدة من القيمة المضافة. ويعكس هذا الارتباط الوثيق بين الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية الخضراء مدى تكامل البعدين في دعم التميز المؤسسي.

عند تحليل أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، اتضح أن بعد "تصميم الوظائف الخضراء" هو الأكثر تأثيراً بشكل دال إحصائياً، حيث يفسر 34.3% من التباين في تطبيق الاستراتيجية. وهذه النتيجة تؤكد أن إعادة هيكلة الوظائف لتشمل مهام بيئية محددة تمكن المؤسسة من تفعيل عناصر الابتكار والمسؤولية البيئية، بما يتماشى مع المبادئ الجوهرية لاستراتيجية المحيط الأزرق. في المقابل، لم تظهر بقية الأبعاد تأثيراً دالاً، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التكامل بينها وبين التوجه الاستراتيجي نحو الابتكار.

أما من حيث الفروق بين الفئات الديموغرافية، فقد كشفت نتائج الجدول (10) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التقديرات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير "المؤهل العلمي"، وكانت هذه الفروق لصالح حملة شهادة "البكالوريوس". ويُفسر ذلك بأن هذه الفئة غالباً ما تتعرض خلال مسيرتها الأكاديمية لمفاهيم الاستدامة والإدارة البيئية، مما يعزز من وعيها وإدراكها لمدى أهمية تطبيق هذه الممارسات في الواقع المهني. كما أن توزيع حملة البكالوريوس على مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة قد أسهم في اتساع نطاق مشاركتهم وفهمهم لهذه الممارسات.

في المقابل، لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في التقديرات المتعلقة بمستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تعزى للمؤهل العلمي، ما يدل على وجود وعي موحد بين العاملين على اختلاف خلفياتهم التعليمية تجاه هذه الاستراتيجية. ويمكن تفسير ذلك بفعالية التوعية الداخلية والسياسات المؤسسية التي تروج لفهم مشترك حول أهمية الاستراتيجيات الابتكارية في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق. وهذا التوجه نحو دمج مفاهيم الابتكار في ثقافة العمل يعكس رؤية تنظيمية متقدمة لا تقتصر على النخبة الأكاديمية بل تشمل كافة الموظفين.

تُعزز هذه النتائج من فرضية أن نجاح المؤسسة في تكريس مفاهيم الاستدامة والابتكار لا يعتمد فقط على الخلفية التعليمية، بل يرتكز على مدى قدرتها على توحيد الرؤية التنظيمية بين جميع فئات



العاملين، من خلال برامج التدريب، والتواصل الداخلي، ومأسسة القيم الاستراتيجية في البيئة التنظيمية.

## 2- الاستنتاجات

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى مرتفع، مما يدل على وعي إداري متقدم بأهمية دمج البعد البيئي في منظومة الموارد البشرية، حيث كان "تصميم الوظائف الخضراء" الأكثر ممارسة وتأثيراً، ما يعكس دور هذا البعد في تعزيز الابتكار وتفعيل استراتيجية المحيط الأزرق.

في المقابل، جاء "تقييم الأداء الأخضر" في المرتبة الأخيرة، ما يكشف عن حاجة لتطوير أدوات التقييم لتشمل مؤشرات بيئية تدعم التوجهات المستدامة.

كما بينت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، مما يدل على تبني المؤسسة لفكر استراتيجي ابتكاري يسعى لتجاوز المنافسة التقليدية نحو خلق قيمة جديدة.

وقد ظهر تأثير دال إحصائياً فقط لبعد "تصميم الوظائف الخضراء" في تفسير تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، بينما لم تظهر الأبعاد الأخرى أثراً دالاً، ما يشير إلى ضرورة تعزيز تكامل هذه الأبعاد مع التوجه الاستراتيجي.

كذلك كشفت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير ممارسات الموارد البشرية الخضراء تعزى للمؤهل العلمي، لصالح حملة البكالوريوس، نتيجة تعرضهم خلال مسيرتهم الأكاديمية لمفاهيم الاستدامة.

في حين لم تظهر فروق في تقدير استراتيجية المحيط الأزرق حسب المؤهل العلمي، مما يعكس وجود وعي مشترك بين الموظفين تجاه هذه الاستراتيجية نتيجة فاعلية السياسات المؤسسية في نشر ثقافة الابتكار.

وعليه، فإن نجاح المؤسسة في ترسيخ مفاهيم الاستدامة والابتكار لا يرتبط فقط بالمستوى التعليمي، بل بقدرتها على توحيد الرؤية والقيم بين العاملين من خلال التدريب والتوعية الداخلية.

## 3- التوصيات

بناءً على المعلومات المذكورة، يمكن توصية الشركة بالآتي:

توصي الدراسة بضرورة تطوير أدوات تقييم الأداء الأخضر، وذلك من خلال اعتماد مؤشرات بيئية واضحة وربطها بأنظمة الحوافز، بما يعزز التوجه نحو الاستدامة داخل المؤسسة.



كما تؤكد أهمية الاستثمار في تصميم الوظائف الخضراء باعتباره البعد الأكثر تأثيراً، عبر تعميم هذا النهج على مختلف الإدارات لتعزيز الابتكار والمبادرة البيئية.

وتبرز الحاجة إلى تعزيز تكامل باقي أبعاد الموارد البشرية الخضراء، كالتدريب والتوظيف، مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، لضمان تحقيق تكامل فعلي بين الممارسات الخضراء واستراتيجية المحيط الأزرق.

كما يُوصى بتعزيز ثقافة الاستدامة والابتكار من خلال حملات توعوية وتدريب داخلي لجميع الموظفين، ما يساهم في ترسيخ القيم البيئية بغض النظر عن المؤهل العلمي.

وتقترح الدراسة الاستفادة من حملة البكالوريوس في نشر مفاهيم الاستدامة داخل المؤسسة، لما لديهم من خلفية أكاديمية مؤهلة، عبر تمكينهم من قيادة مبادرات بيئية داخل فرق العمل.

كما تدعو إلى إجراء تقييمات دورية وقياس الأثر الفعلي للممارسات الخضراء لضمان التحسين المستمر ودعم القرارات الاستراتيجية.

## المراجع

### - المراجع العربية:

- أبو يوسف، ايمان (2019). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العامة في فلسطين (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية).
- البياتي، سعيد (2017). الموائمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين"، مجلة كلية المأمون الجامعية، 1 (27)
- حمد، محمد (2020). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة، المجلة التربوية، 76(1): 2031 – 2095.
- الحوراني، يوسف (2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية).
- خيرى، حسين (2021). ممارسات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي بحث استطلاعي لعينة من شركات الصناعات الغذائية (رسالة ماجستير، جامعة كربلاء).



- داود، فضيلة سلمان وعلي، أسرار عبد الزهرة. (2017). الأداء الريادي وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (100)23، 118-147.
- سلامة، مازن، ومحيميد، كفاح. (2022). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي/ دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك، مجلة STEPS للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (2)1، 687-703.
- الشافعي، حسن ونوار. (2023). استراتيجيات المحيطات الزرقاء وعلاقتها بابتكار القيمة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة، (115)9: 334-375.
- الطاهر، سناء، وأبوسن، أحمد (2019). توجه تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق وأثره في أداء الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحويلية (رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- الطاهر، سناء، وأبوسن، أحمد. (2019م) توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
- الطائي، يوسف (2006). استراتيجيات السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 8 (4)، 52-8.
- علي، أيمن. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، (3)1: 153-100.
- العنزي، خالد وأبو دولة، جمال (2022). دور ممارسات تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية. مجلة جدارات للدراسات
- عوديش، جيمس وصالح، سامي (2020). دور وظائف تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز استراتيجيات المحيط الأزرق: دراسة حالة لأراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، (1)8: 145 – 129.



- غنام، خالد (2021) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء التشغيلي (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة).
- الغوانمة، مؤيد (2019). درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة).
- المراجع الاجنبية:
  - Abd Rahman, A. (2019) "The Impact of Blue Ocean Strategy on Operational Performance" - Malaysia. Social and behavioral Sciences,
  - Baxter, Macleod and Lymne, F., (2008). Managing performance improvement, New York 100.
  - Brown, L. (2019). Innovations in accounting education. Proceedings of the International Conference on Accounting Education, Cairo, Egypt, March 10-12. Accounting Education Press
  - Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. S. (2017). Green human resource management and environmental sustainability: An overview. Asia Pacific Journal of Human Resources, 53(3), 27-37.
  - Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. Zeitschrift für Personalforschung, 25(2), 99–116.
  - Jamal, T. & Zahid, M. & Martins, J. M. & Mata, M. N. & Rahman, H. U., & Mata, P. N, (2021). "Perceived Green Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major Industries Perspectives", Sustainability journal, 13(6).
  - Karlin ,Sloan, Pollak, Lindsey. (2006). Smarter, Faster, better: Strategies for Effective enduring, and fulfilled, John Wiley and Sons.



- Kim, C., & Mauborgne, R. (2017): Blue Ocean Leadership, Boaton, Massachusetts, Harvard Bussiness School Pres.
- Kriesel, A.B. (2006). "Making the Competition Irrelevant - The Blue Ocean Strategy", University of Nebraska – Lincoln, cburkhartkriesel1@unl.edu.
- Leavy, B. (2018). Value innovation and howto successfully incubate “Blue Ocean” initiatives. Strategy & Leadership
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent Sciences, 1(ISC-2011), 244–252.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent Sciences, 1(ISC-2011), 244–252.
- Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2016). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. Journal of Business Ethics, 128(3), 601–625.
- Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2016). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. Journal of Business Ethics, 128(3), 601–625.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. University of Sheffield Working Paper.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2016). Green human resource management: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), 1–14.



- Shafiq. et. al, (2017). The Relationship between Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, An Exploratory Study, Malaysia
- Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability Principles: A Review and Directions. *Organization & Environment*, 23(4), 447–458.
- Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability Principles: A Review and Directions. *Organization & Environment*, 23(4), 447–458.
- Singh, R., & Kumar, A. (2021). Administrative Support and Employee Performance: A Study of Organizational Culture. *Human Resource Management Review*, 31(2): 98-110.
- Uddin, M. (2018). Practicality of Green Human Resource Management Practices: A Study on Banking Sector in Bangladesh, *International Journal of Economics*, 6(6), 382-393.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121–2142.
-