



## أثر الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات

دكتور/ أحمد عزمي زكي عبد العزيز

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة قناة السويس

**ملخص البحث:**

يهدف البحث بشكل أساسي إلى تحديد أثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا مع اختبار العلاقة ميدانياً بين المتغيرين في لشركات الأسمدة والكيماويات. وقد قام الباحث بناء على نتائج تحليل الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث بالإضافة إلى النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية تقسيم فروض البحث إلى فرضين رئيسين وقد نص **الفرض الرئيس الأول على أنه** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا (الاستقطاب والتعيين الأخضر - التدريب الأخضر - تقييم الأداء الأخضر) لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل البحث". وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فروض فرعية لقياس الأبعاد الفرعية للأبعاد الرئيسية للبحث، بينما نص **الفرض الرئيس الثاني على أنه** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين فئات البحث (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) حول تأثير الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا بشركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل البحث. وقد توصل البحث أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي من أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات بجمهورية مصر العربية موضوع البحث. كما بيّن البحث أن هناك علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا، وتوصل البحث وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات. وأوصى البحث بأهمية توفير العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) من أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات بجمهورية مصر العربية موضوع البحث.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، جائحة كورونا.

**The Impact of strategic intelligence on green human resources management practices during CORONA pandemic applied on chemical and fertilizer companies.**

**Abstract:**

The research aims primarily to determine the impact of applying strategic intelligence dimensions to human resources management practices under the CORONA pandemic while testing the relationship on the ground between the two variables in the companies in question. In the light of the results of the analysis of previous studies and the theoretical framework of the research as well as the results derived from the survey. The research assignments were divided into two main assumptions and the first hypothesis stipulated that there was a statistically significant moral impact of strategic intelligence (forward-looking- systems thinking – vision for the future) on green human resources management practices under the Corona pandemic (polarization and green designation – green training – green performance assessment) in the fertilizer and chemical industry companies in question." It has been divided into three sub-assignments to measure the subdivisions of the main dimensions of the search The second hypothesis imposition stipulated that there were statistically significant moral differences between the research categories (senior and middle management, executive management) on the impact of strategic intelligence on green human resources management practices under the Corona pandemic with fertilizer and chemical industry companies in question. The research found that there are some key elements needed to apply strategic intelligence (forward-looking, systems thinking, vision for the future) to improve green human resources management practices considering the CORONA pandemic with fertilizer and chemical industry companies in the Arab Republic of Egypt in question. The research also showed that there is a correlation between

strategic intelligence and improved green human resources management practices under the Corona pandemic, and the research showed an impact on strategic intelligence In improving green human resources management practices under the CORONA pandemic with fertilizer and chemical industry companies. The research recommended the importance of providing the essential elements necessary to apply strategic intelligence (forward-looking, systems thinking, vision for the future) to improve green human resources management practices under the Corona pandemic with fertilizer and chemical industry companies in the Arab Republic of Egypt in question.

**Keywords: Strategic intelligence, Green human resources management practices, CORONA pandemic**

#### المقدمة: -

يعتمد الذكاء الاستراتيجي على الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين بأحسن كفاءة ممكنة، وذلك عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة، حيث يساعد المنظمة علي مواكبة التقدم التكنولوجي، حيث أن المنظمة لا تستطيع أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي في المدى الطويل فالتقدم التكنولوجي قد يسبب للمنظمة تهديداً لمركزها التنافسي بالسوق، وتكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في التوفيق بين حاجات جميع الأطراف المختلفة.

ويعتمد تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحسين أدائها من خلال ممارستها المختلفة خاصة في ظل الأزمات المختلفة التي تحاصر الشركات، ويعد تطبيق برامج وتقنيات جديدة متطورة في الادارة الخضراء في ظل جائحة كورونا في ظل التغيرات والتحديات الحاصلة في بيئة الأعمال والضغط التنافسي من قبل المؤسسات المختلفة، لذلك على الشركات أن تمتلك إدارة خضراء وبنية تحتية من أنشطة وبرامج وتقنيات تساعدها على مواجهة هذه التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

وقد قام الباحث من خلال هذا البحث بدراسة وتحليل أثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا وذلك بالتطبيق على قطاع

صناعة الأسمدة والكيماويات، وذلك من خلال تحليل البيانات الثانوية المنشورة قبل وأثناء وبعد أزمة كورونا كذلك تحليل لآراء واتجاهات أعضاء الإدارة العليا والوسطى والإدارة التنفيذية للتعرف كيفية استخدام أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية لاستخدام الممارسات الخضراء في ظل جائحة كورونا والتوصل إلى نتائج وتقديم التوصيات وكيفية تنفيذ هذه التوصيات والتي تعمل على تحسين كفاءة وقدرة المنظمات الصناعية للتعامل مع مثل هذه الأزمات في الوقت الحالي والمستقبلي.

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

يعتمد تحديد مشكلة البحث في المقام الأول على تحديد الظواهر والتي تتضح من خلال القيام بدراسة استطلاعية تهدف إلى توصيف المشكلة وتكوين فروض البحث وتحديد المتغيرات، وقد قام الباحث بالاطلاع على البيانات الثانوية لشركات الأسمدة والكيماويات موضوع البحث. واتضح للباحث أن قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات بالتنوع في المنتجات وبمستوى مرتفع من الجودة يجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية حيث يتم تصنيع المنتجات وفقاً لمعايير وشروط الجودة العالمية. كما تُعتبر الشركات الصناعية في مجال الأسمدة والكيماويات من أهم القطاعات الرئيسية التي تساهم في توفير المنتجات المتنوعة للعملاء. كما يعد من أهم القطاعات الإنتاجية، وتساهم بشكل كبير في الناتج المحلي لقطاع صناعات الأسمدة والكيماويات خصوصاً، ولقطاع الصناعات عموماً، وقد قام الباحث بتجميع وتحليل بعض البيانات الثانوية المنشورة بالتقارير والسجلات الخاصة بالشركات وذلك للتعرف على مدى تأثير أبعاد المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا في ظل جائحة كورونا)، ويوضح الجدول التالي تطور ذلك خلال الفترة ما بين عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢١ وذلك كما يلي:-

## جدول رقم (١) تطور أرباح شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات

الأرقام بالمليون جنيه

بيان	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١
شركة مصر لإنتاج الأسمدة	١٢٦٥	١٣٧٨	١٤٨١	٨٣٢	٩٥٤
شركة السويس للأسمدة	٥٦	٧٦	٨٤	٦٨	٧١
شركة النصر للأسمدة	٣٥	٤٧	٣٩	٢١	٢٨
شركة الدلتا للأسمدة	٢٧	٣١	٢٢	١٣	١٦

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الشركات المنشورة بمراكز المعلومات من ٢٠١٧ حتى ٢٠٢١.

يتضح للباحث من الجدول السابق تذبذب الأرباح لدى تلك الشركات، حيث يوجد تفاوت في حجم تلك الأرباح ما بين الشركات العامة والخاصة، كما يتضح انخفاض حجم الأرباح عند ظهور جائحة كورونا في منتصف عام ٢٠١٩ الأمر الذي أثر في هذا التذبذب واستمر عدم الزيادة حتى عام ٢٠٢٠ إلا انه بدأ في الزيادة الطفيفة بحلول عام ٢٠٢١ ، ويعكس هذا تأثير جائحة كورونا على حجم أرباح الشركات موضوع البحث ،وتهتم شركات الأسمدة والكيماويات بزيادة تنوع أصناف المنتجات، ويمكن توضيح تطور المنتجات في شركات الأسمدة والكيماويات قبل وبعد ظهور جائحة كورونا كما يلي: -

## جدول رقم (٢) متوسط أصناف منتجات شركات الأسمدة والكيماويات

بيان	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١
شركة موبكو(مصر لإنتاج الأسمدة)	٤	٤	٤	٣	٢
شركة السويس للأسمدة	١٤	١٤	١٤	١٣	١٢
شركة النصر للأسمدة	٧	٦	٦	٥	٥
شركة الدلتا للأسمدة	٤	٣	٣	٢	٢
إجمالي عدد الأصناف المنتجة	٢٩	٢٧	٢٧	٢٣	٢١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير شركات الأسمدة والكيماويات (٢٠١٧ - ٢٠٢١).

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي منتجات شركات الأسمدة والكيماويات ٢٧ منتجاً في العام ٢٠١٩، وذلك بارتفاع بلغ قدره صنفين من المنتجات عن العام ٢٠١٧، ولكن لم تكن الزيادة بالقدر الذي ارتفع بها منتجات قطاع الصناعة في الأسواق العالمية خلال تلك الفترة.

كذلك وجود انخفاض في الأصناف المنتجة في عام ٢٠٢٠ بمقدار ٤ منتجات عن عام ٢٠١٩ وهو العام الذي ظهرت به جائحة كورونا ولما لها من تأثير على حجم المنتجات، واستمر الانخفاض في عام ٢٠٢١ بمقدار صنفين من المنتجات عن عام ٢٠٢٠ مما يدل على تأثير جائحة كورونا على عدد الأصناف المنتجة.

استنتج الباحث وجود تذبذب في إجمالي إنتاج شركات الأسمدة والكيماويات خلال عام ٢٠١٧ وحتى عام ٢٠٢١، ويظهر الجدول التالي تطور إجمالي الإنتاج في تلك الشركات وذلك كما يلي: -

### جدول رقم (٣) إنتاج شركات الأسمدة والكيماويات

(القيمة بالآلاف جنيهه)

البيان	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١
شركة موبكو (مصر لإنتاج الأسمدة)	٣٥٤٩٢	٣٨٩٦٧	٣٢٣٥١	٢٠١٢٩	١٩٢٥٧
شركة السويس للأسمدة	٢٤٥٨١	٢٦٥٤٣	٢٦٧٩٤	١٨٠٨٨	١٦٥٤٦
شركة النصر للأسمدة	١٠٥٤٦	١٥٢١٥	١٨٠٣١	١٥٤٣١	١٣٤٩٧
شركة الدلتا للأسمدة	١٠٥٠٥	١٠٨٥٩	١٠١١٧	١٠٠٩٤	٩٥٤٦
<b>الإجمالي</b>	<b>٨١١٢٤</b>	<b>٩١٥٨٤</b>	<b>٨٧٢٩٣</b>	<b>٦٣٧٤٢</b>	<b>٥٨٨٤٦</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير شركات الأسمدة والكيماويات (٢٠١٧-٢٠٢١).

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي إنتاج شركات الأسمدة والكيماويات بلغ ٨٧٢٩٣ وحدة خلال عام ٢٠١٩ وذلك بانخفاض قدره ٤٢٩١ وحدة عن العام ٢٠١٨، ويظهر من خلال الجدول السابق أن إجمالي إنتاج شركات الأسمدة والكيماويات قد انخفضت بصورة كبيرة في عام ٢٠٢٠ و ٢٠٢١ عن العام ٢٠١٩، وقد يرجع ذلك إلى ظهور جائحة كورونا والتخبط في اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل مع تداعياتها التي أثرت بالسلب على حجم الإنتاج، ويتفق

ذلك مع ما تم عرضه من تذبذب حجم الأرباح وانخفاض عدد الأصناف المنتجة في عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١.

وتدعيماً لما سبق من تحليل للبيانات الثانوية والاستكمال لإجراءات الدراسة الاستطلاعية قام الباحث أيضاً باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة وذلك باستطلاع آراء عينة ميسرة حجمها ٥٠ مفردة من المديرين والعاملين في ٤ شركات تعمل في مجال صناعات الأسمدة والكيماويات وهي (شركة موبكو وشركة السويس للأسمدة و شركة النصر للأسمدة وشركة الدلتا للأسمدة). حيث وجه الباحث قائمة استقصاء مبدئية للتعرف على آرائهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا في ظل جائحة كورونا وكيفية التعامل مع تلك الأزمة وإدارتها وقد أجاب على قائمة الاستقصاء المبدئية ٣٦ مفردة بنسبة استجابة ٧٢٪ وكانت أهم النتائج التي أسفرت عنها آراء عينة الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- يرى ٧٧.٧ % (٢٨ مفردة) من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية أن هناك قصور في عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بمهارات التعامل مع الاشتراطات البيئية عن استقطاب وتعيين العاملين.
- يوجد قصور في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات في مصر بشأن عدم توافر نظام مرن للموارد البشرية للتعامل مع المتطلبات البيئية فيما يخص نظم التعيين والاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء في ضوء ظهور آليات جديدة للعمل عن بعد ويؤيد هذا الرأي ٧٥٪ (٢٧ مفردة) من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية.
- لا تشمل الخطة التدريبية على الجوانب البيئية في الشركات محل البحث وكيفية التعامل معها. ويؤيد هذا الرأي ٦٩.٤٪ (٢٥ مفردة) من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية كما يرى ٨٣.٣٪ (٣٠ مفردة) أن هناك قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة خاصة بعد جائحة كورونا فيما يخص الاحتياجات البيئية وكيفية التعامل مع العوامل البيئية المتغيرة.
- تشير آراء عينة الدراسة الاستطلاعية أن هناك قصور فيما يتعلق بمدى التأكد من قبل إدارة الموارد البشرية بتطبيق الاشتراطات البيئية داخل بيئة العمل بشكل مستمر

في ظل جائحة كورونا ويؤيد هذا الرأي ٦٦.٦ (٢٤ مفردة) من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية.

- كما أن هناك قصور في مدى إدراك العاملين بالشركات موضوع البحث فيما يتعلق بدور الشركات في الاهتمام بالمسؤولية البيئية ويؤيد هذا الرأي ٨٦.١٪ (٣١ مفردة).
- تتفق آراء مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية وجود قصور في نسبة تفضيل اختيار وتعيين الموظفين الذي لديهم خبرة في التعامل مع المتغيرات البيئية من غيرهم من الموظفين. كذلك لا يوجد معايير لتقييم أداء العاملين على معايير قياس الأداء البيئي للعاملين ويؤيد ذلك ٨٠.٥٪ (٢٩ مفردة) من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية.
- تشير آراء عينة الدراسة الاستطلاعية على انه لا يتم ربط المكافآت والحوافز للعاملين بما يحققه من اتباع لاشتراطات السلامة والصحة البيئية ويؤيد ذلك ٧٥٪ (٢٧ مفردة) من مفردات هيئة الدراسة الاستطلاعية.

يمكن للباحث من خلال استعراض الظواهر السابقة سواء المستنتجة من تحليل البيانات الثانوية أو من خلال المقابلات الشخصية صياغة مشكلة البحث في شكل تساؤل رئيسي على النحو التالي: ما هو أثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا؟

وفي إطار هذا التساؤل يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: "تعتبر شركات صناعة الأسمدة والكيماويات من أهم القطاعات في مصر، وتواجه هذه الشركات العديد من أوجه القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي".

### ثانياً: أهمية البحث: -

- ١- يستمد البحث أهميته من أهمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتأثيرها على تحسين التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحدث في العوامل البيئية بكافة تقسيماتها.
- ٢- يساهم هذا البحث في التعرف على أوجه القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا.

٣- كما يستمد أهميته من أهمية قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات حيث تحتل مصر المرتبة الخامسة المنتجة والمصدرة للأسمدة على مستوى دول العالم، كذلك تبلغ صادرات مصر من الأسمدة نحو ٦ مليارات دولار.

٤- بالإضافة لما سبق فإن هذا البحث يستمد أهميته من انه يقوم بدراسة وتحليل أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا في ظل جائحة كورونا.

### ثالثاً: أهداف البحث: -

يمكن للباحث في ضوء ما سبق تحديد وصياغة أهداف البحث على النحو التالي: -

١- يهدف البحث إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات حول تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالشركات موضوع البحث.

٢- تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات حول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا.

٣- التعرف إلى أوجه القصور ونقاط الضعف التي تواجه شركات صناعة الأسمدة والكيماويات مع تقديم مجموعة من المقترحات اللازمة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا.

٤- ويهدف البحث بشكل أساسي إلى تحديد أثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا مع اختبار العلاقة ميدانياً بين المتغيرين في الشركات موضوع البحث.

### رابعاً: الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات البحث: -

#### ١- أبعاد الذكاء الاستراتيجي: -

يرجع استخدام مفهوم الذكاء الاستراتيجي إلى العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث تزداد أهمية استخدام الذكاء في أنه إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو ان تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت

نفسك ولم تعرف العدو فإنك سوف تقاسي هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت احمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة (Don McDowell 2009). ويعتبر الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل الموهبة والفهم والمعرفة والمرونة والخيال الواسع، وأيضاً الذكاء الاستراتيجي هو صفة يتصف بها قادة المنظمات ممن يتمتعون بالقدرة على الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين والحدس والإبداع ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة من صناعة قرارات فاعلة (W Robert, 2006). ويمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي بأنه: أداة لتوفير المعلومات بشكل كامل وشامل عن البيئة الخارجية للقيادة العليا في الوقت المناسب وذلك لتطوير استراتيجية المنظمة (Fahey Degenaro, Klavans 2015) (Fuld, 2015). فهو عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار في الحصول على المعرفة التي تدعمهم في اتخاذ القرارات من خلال المسح البيئي للمنظمة ومن ثم تحليل المعلومات والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية (Arik Johnson, 2015) فهو بمثابة عملية معلوماتية تسترشد المنظمة من خلالها لتقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة وذلك لتحقيق أهدافها (F. Brouaed, 2015). كما يعرف بأنه عملية منهجية مستمرة لإنتاج الذكاء ذو القيمة الاستراتيجية وذلك لاتخاذ القرارات طويلة المدى من أجل تحسين خدمة العملاء (Western, Simon, 2013). مما سبق يتضح للباحث أن الذكاء الاستراتيجي هو عملية البحث عن المعلومات الصحيحة وجمعها والعمل على اتاحتها إلى متخذي القرار وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار الرشيد والذي يجنب الوقوع في المخاطر والمشكلات والأزمات. وقد قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي، حيث تم تناول هذا المفهوم سواء كمتغير مستقل أو كمتغير تابع، حيث هدف هذا الجزء من البحث إلى التعرف على الأبعاد الفرعية للقياس، ويمكن للباحث عرض ذلك فيما يلي:-

هدفت دراسة (Atwa, 2013) إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي على الأداء، ومعرفة الوسائل اللازمة لزيادة الأداء من خلال رأس المال البشري بالشركات، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء، وتحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التميز في الأداء، وأن المنظمة يمكن أن تحقق أعلى الأداء من خلال رأس مالها البشري، وأن الذكاء الاستراتيجي له دور فعال في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وبينت الدراسة أن إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي وتنشيط رأس المال البشري وتطويره من خلال المشاركة يساعد على التميز، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين عوامل التغيير الداخلية والخارجية حيث كان هناك أثراً لعوامل التغيير في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات. أما دراسة (Bon & Mustafa, 2014) فهدفت إلى دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الذكاء الاستراتيجي للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الابداع الإداري للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومعرفة أسس ممارسة الابداع الإداري لدى العاملين في تلك الشركات. وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الابتكار والذكاء الاستراتيجي للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ووجود تأثير ايجابي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الابداع الإداري للعاملين، ووجود تأثير ايجابي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات الصغيرة، كما توصلت إلى أن اشتراك العاملين في البرامج التدريبية له تأثير إيجابي على الابداع الإداري. أما دراسة (Ionica et. Al., 2015) فهدفت إلى فهم وتحليل طبيعة الذكاء الاستراتيجي في المنظمات، وكذلك التعرف على عوامل التميز الإداري، وتحديد طرق الوصول إلى التميز الإداري وهدفت كذلك إلى دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحقيق التميز في المنظمات. وتوصلت إلى هناك علاقة طردية بين توافر مستوى معين من الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التميز في المنظمات، واستنتجت الدراسة أن هناك عدة أبعاد أساسية للذكاء الاستراتيجي هي (التحفيز والدافعية، بناء ثقافة الفرد، الإبداع، التخطيط الإستراتيجي، الرؤية المستقبلية، إدارة العمليات، نتائج الأداء، التحسين المستمر)، وبينت الدراسة أن توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المنظمات يساهم في تحقيق التميز

الإداري. وهدفت دراسة (Zuhal et. Al., 2016) إلى التعرف على واقع الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين العاملين في عدد من الشركات، وهدفت الدراسة كذلك إلى معرفة طرق استخدام إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على القادة المتميزين لتحقيق الذكاء الاستراتيجي، وكذلك معرفة مدى فعالية النظم الحالية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الذكاء الاستراتيجي في العمل بتلك الشركات. وتوصلت إلى أن الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين العاملين بالشركات يعتبر بشكل عام جيد، وأن المديرين بتلك الشركات يمتلكون بعض القدرات والمتطلبات اللازمة لتحقيق الذكاء الاستراتيجي ولكن بدرجات متفاوتة وهي (القدرة على التحليل، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية)، وبينت الدراسة كذلك أنه توجد علاقة وأثر طردي لدور إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق متطلبات الذكاء الاستراتيجي في العمل لدى الشركات. أما دراسة (مديد، ٢٠١٧) فهدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، واستكشاف الفروق المعنوية بين مدراء الإدارات العليا والوسطى والعاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة العراقية حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية والخاصة العراقية. وتوصلت إلى أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الذكاء الاستراتيجي بصورة جزئية حيث لم يظهر أثر لخزن المعرفة على الذكاء الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية والخاصة العراقية، وتوجد اختلافات معنوية بين نوعي مجال التطبيق (المستشفيات العامة، والمستشفيات الخاصة) حول إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) والذكاء الاستراتيجي (ذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، والذكاء الاصطناعي)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اهتمام كافي بإدارة المعرفة في المستشفيات وإدارتها. ولكن دراسة (زلط، ٢٠١٨) فهدفت إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المقدرة الجوهرية للمنظمات، والتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في التغييرات المتسارعة والتحديات التي تواجهها المنظمات، ومعرفة أثر إتباع أساليب مختلفة للذكاء الاستراتيجي في مواجهة التغييرات والحفاظ على استمرارية ونجاح المنظمات. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على تحقيق المقدرة الجوهرية للمنظمات، ووجود دور هام للذكاء الاستراتيجي في مواجهة التغييرات المتسارعة والحد من

التحديات التي تواجهها المنظمات، وأن الذكاء الاستراتيجي يساهم في زيادة موارد وموجودات وضمان النجاح والتفوق للمنظمات، وأن الذكاء الاستراتيجي يزيد من القدرة على استشعار الفرص واستثمارها وتجنب التهديدات، كما أنه يعمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها وتحقيق المبادرة، وتوفير الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات، وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل عميق للبيئة الداخلية والخارجية. وهدفت دراسة (Mehdi & et. Al, 2019) إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، ومعرفة دور التنظيم الوظيفي على أداء العاملين في المنظمات، وتحديد مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر والجنس والمركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة والحالة الاجتماعية). وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، ووجود أثر إيجابي للتنظيم الوظيفي على أداء العاملين، وبينت الدراسة أن التقيد بأنظمة المنظمة وتعليماتها ووضوح معايير الترقية وطرق تنفيذ العمل وتوفير الكفاءات الإدارية وانتظام العمل يساهم في تحسين أداء العاملين، كما توصلت الدراسة وجود فروق إحصائية لدى العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق إحصائية لدى العاملين تعزى لمتغيري (العمر، والخبرة). إلا أن دراسة (Mezher et. Al, 2020) فهدفت إلى التعرف على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وتحقيق النجاح التنظيمي في المنظمات، والتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح التنظيمي في المنظمات، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين اليقظة والذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح التنظيمي لدى المنظمات. وتوصلت إلى أن أكثر مستويات الذكاء الاستراتيجي أهمية تتمثل في (الرؤية المستقبلية ثم المرونة، ثم الطلاقة، ثم الثقة بالنفس، ثم الأصالة، فالشراكة)، وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الذكاء الاستراتيجي تعزى لكل من (المؤهل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)، بينما لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الذكاء الاستراتيجي تعزى (لطبيعة المؤهل)، وبينت الدراسة كذلك وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في المنظمة ومستوى الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح لدى المنظمات.

ويمكن للباحث من خلال عرض الدراسات السابقة للذكاء الاستراتيجي استنتاج ما يلي: -

- بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي لما له من دور في تحقيق التميز والابتكار والإبداع من خلال تحقيق وتطوير الأداء، حيث تتطلب نظرة منهجية تدعو إلي التفاعل الديناميكي بين العديد من المهام والعمليات، لكونها نشاطاً مستمراً يدور حول تحديد واستقطاب وتعيين وتوزيع وتنمية وتحفيز وترقية وتعويض والاحتفاظ بالموظفين ذوي الإمكانيات العالية.
- تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي (Iles, P., D. Preec & X. Chuai e, 2010) في الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة، حيث تتواجد المنظمة في محيط تنافسي، وللتكيف يجب أن تطور منتجاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترتبط المنظمة بدورة حياة المنتج فالمنظمة التي تعتمد على المنتج واحد تكون فترة حياتها قصيرة بينما التي تنوع في منتجاتها تزيد من فترة حياتها. ويعتبر الذكاء الاستراتيجي مسؤول عن تحقيق نجاح أو فشل المنظمة وصياغة استراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها، وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات.
- يهدف الذكاء الاستراتيجي (Georg Hirschi, Micheal Jones, 2008) إلى السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. كما يهدف إلى الرصد والفهم الواعي والمستنير لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية والمحلية والدولية من أجل اتخاذ قررت رشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية وزيادة قدر المنظمة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات البيئة. كذلك الإسهام في بناء رؤية مستقبلية للمنظمة، وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المنظمة، كما أن أهداف الذكاء الاستراتيجي تتبع من طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، وترتكز بشكل كبير على بعضها البعض، ففي ظل بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية استراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص ورؤية غير تقليدية لتحقيق الأهداف (Wiraporn Deeboonmee, Wallapha ) (Ariratana, 2014).

- تعتبر أبرز أبعاد الذكاء الاستراتيجي هي الاستشراق وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والدافعية والقدرة على تحفيز العاملين والشراكة حيث إنّ هذه العناصر مترابطة مع بعضها البعض وتساعد الإدارة والقادة في التنبؤ بالمستقبل وتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، فضلاً عن زيادة ولاء العاملين واندفاعهم لتحقيق أفضل النتائج للارتقاء بالمنظمات، كذلك لها دور كبير في توضيح كثير من الصور المبهمة لقادة أو مدراء الشركات عند اتخاذ القرار الأمثل (Michael Maccoboy, 2010).
- يعد الاستشراق (Tuomo Kuosa, 2010) هو الذي ينسق القدرات العقلية للقادة ويمنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، كما ويوسع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، مع فهم أكبر للقضايا الاستراتيجية البعيدة الأمد، وتطوير وجهات نظر جديدة بصددها، وبما يجعل الاستشراق يعقد الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة.
- ويعتبر مدخل تفكير النظم (أحمد صالح، ٢٠١٠) منهجاً قديماً أعيد اكتشافه كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة وهو يعني دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام وبالشكل الذي يحقق قيمة مضافة.
- بينما تمثل الرؤية المستقبلية (Hean Ken, Thi Nguyen, N.G. Ping, 2017) هي التي تجسد تصور مديروها في صيغة تعابير واضحة وهي بدلالة ثقافة المنظمة ترجمة للتصور الفلسفي لمديري المنظمة وأسلوب تفكيرهم وروح المبادرة لديهم.
- كما تعتبر الدافعية حالة داخلية جسمية أو نفسية تدفع الأفراد نحو اتباع سلوك معين في ظروف معينة وتوجههم نحو إشباع حاجة أو هدف محدد، أي أنها قوة محرّكة ومنشطة وموجهة في وقت واحد.

▪ وتعكس الشراكة (J. Calof, S. Wright, 2008) قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية لذلك غالباً ما يبحث القادة الانكفاء استراتيجياً عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للمنظمة ورؤيتها وزيادة حجم الشراكة ولهذا تهتم المنظمات بالتحالف الاستراتيجي والسبب في هذا الكم الهائل من التحالفات هو إدراك القادة الانكفاء استراتيجياً أنهم لا يستطيعون تحقيق رؤيتهم بمفردهم وأنهم يكونون أقوى مع من يكملهم من الأشخاص أو المنظمات الأخرى لمساعدتهم في إحراز النجاح الاستراتيجي وتحقيق الأهداف.

مما سبق يتضح للباحث اتفاق أغلب الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز والدافعية، الشراكة، التفكير المنظم والإبداع، حيث كانت (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية) هي أكثر الأبعاد التي اتفق عليها الغالبية العظمى من تلك الدراسات والتي سوف يقوم الباحث بدراستها ميدانياً في هذا البحث بشركات الأسمدة والكيماويات موضوع البحث.

## ٢- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا في ظل جائحة كورونا: -

تعرض العالم لجائحة كورونا COVID-19 ويصفها الاقتصاديون بأنها صدمة مدمرة للاقتصاد العالمي حيث انتشر الفيروس في جميع أنحاء العالم وأدت الإجراءات الاحترازية لمكافحة الوباء إلى إغلاق أجزاء كبيرة من المؤسسات الاقتصادية وأثر ذلك سلباً على كل القطاعات الاقتصادية الكبرى والمتوسطة والصغرى. وتأثرت الأسواق والسلع، وخلق البطالة الجماعية، وتعطلت التجارة، وأدى إلى نقص في الإمدادات الغذائية والطبية، وهدد قدرة الشركات والحكومات على سداد ديونها المالية في جميع أنحاء العالم (2021 James K. Jackson). حيث كان لجائحة كورونا أثر كبير على القطاعات الأساسية المختلفة في جميع أنحاء العالم، وبحلول أوائل أبريل/٢٠٢٠، كان نحو ١٥٠ بلداً قد أغلق جميع المدارس والجامعات، وتم فرض إلغاء التجمعات والفعاليات، وأغلق أكثر من ٨٠ بلداً كل أماكن العمل لتفشي الفيروس. وفُرضت قيود على السفر على نطاق واسع.

ففي الوقت الذي تسعى فيه العديد من الدول إلى الحد من انتشار فيروس كورونا، لا يزال قطاع الأعمال يشهد آثار أزمة انتشار فيروس كورونا (كوفيد -١٩) على الشركات الصغيرة والمتوسطة وكبرى الشركات والمؤسسات التي من المتوقع أن تشهد ضغوطاً قوية في المستقبل لعدم استقرار الأوضاع الحالية (مي حمودي عبد الله وجاسم الشمري، ٢٠٢١).

ولتجاوز الأزمة القائمة، اضطرت معظم الشركات إلى إعادة تحديد أولوياتها عبر التركيز على صحة وسلامة الموظفين، والحفاظ على العملاء والموردين، إلى جانب معالجة مشاكل سلسلة الإمداد والتوريد، والمحافظة على استقرار الإيرادات، فضلاً عن تحديد الفرص الجديدة للنمو. وبعد الاستجابة الأولية لمواجهة الأزمة، يحاول أصحاب الأعمال التأقلم مع "الواقع الجديد" الذي قد يطول أمده لأجل غير مسمى، وهي مرحلة جديدة لم تشهدها الشركات من قبل تتسم بالتطور السريع في المعايير والقيم الثقافية ( Cristina Mele and Tiziana Russo-Spena, 2020).

ومع انتهاء مرحلة الاستجابة للأزمة، يواجه أصحاب الأعمال الآن تحديًا هائلًا لتلبية متطلبات العملاء دائمة التغيير. ويتطلب ذلك من الشركات ضرورة تعزيز عملياتها التشغيلية بالمقومات المطلوبة حاليًا مثل الاعتماد على الحلول والقنوات الرقمية وجمع وتحليل البيانات، والحفاظ على سرعة وسهولة إتمام المعاملات إلى جانب نقل عملياتها إلى منصات التجارة الإلكترونية المزودة بأعلى معايير الأمان ( Baker, J.J. and Nenonen, S., 2020).

2020

ولتسهيل الانتقال إلى المرحلة الجديدة، يجب أن تضع الشركات على رأس أولوياتها أهمية الحفاظ على سلامة وصحة موظفيها بأماكن العمل عبر الالتزام بإجراءات التشغيل القياسية والعمليات والأدوات اللازمة للحفاظ على سلامة الموظفين، مع التركيز على تعزيز ثقة فريق العمل عبر التواصل المستمر بين الموظفين وأصحاب الأعمال، إذ ينبغي أن تتسم هذه الخطط بالمرونة اللازمة للتأقلم مع تطورات الأوضاع الصحية والاقتصادية على مستوى العالم (rodie, R.J. and Peters, L.D. 2020).

وتقوم "إدارة الموارد البشرية" بدورًا أساسيًا ومهماً في المراحل الثلاث لأي أزمة، ابتداءً من التخطيط (ما قبل الأزمة)، ومن ثم التفاعل والاستجابة (أثناء الأزمة)، وآخرها مرحلة

التعافي والانحسار (ما بعد الأزمة) (فارس البراك، ٢٠٢٠) ، كذلك أصبحت الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا اليوم هي المسار الذي يتوجب على المنظمات أن تمارسه من أجل ان تصبح متميزة وذات ثقة عالية بنفسها قادرة على المنافسة في الاقتصاد المحلي العالمي ، ولضمان ادائها ونتاجها فظهرت الحاجة لاتباع نهج يساعدها بالبقاء وهو الاهتمام بإدارة البيئة (Kim ,et al ,2015).

حيث أن إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لها دوراً متميز في توجيه المنظمات الخضراء في ظل جائحة كورونا نحو المستقبل ومواكبة التطورات من خلال ممارساتها وابعادها التي تعزز الأداء الريادي المتميز والتوجه نحو الالتزام والوعي البيئي للموظف ( Yussoff and Ting,2015) ،حيث يتم استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وتطبيقها وجعلها صديقة للبيئة وللتنمية المستدامة، للحصول على بيئة مستدامة والحد من الممارسات الخاطئة ، نتيجة تطبيق ممارسات التوظيف الأخضر والاختيار والتدريب والتطوير الأخضر والتقويم الاداء الأخضر. (السكرانة، ٢٠١٧) حيث انها مجموعة البرامج والتقنيات المتطورة لإدارة الموارد البشرية التي تستخدم من قبل الشركات او المنظمات للحصول على نتائج بيئية مستدامة خضراء.

كما أظهرت نتائج بعض الدراسات أن تنفيذ نظم الإدارة البيئية يؤدي إلى تحقيق منافع اقتصادية للمنظمات حتى وإن كانت هذه المنافع غير ملموسة ولكنها مرتبطة بتحسينات في الموارد البشرية (Jacobs et al. 2010) وفيما يتعلق بهذه المنافع، يمكن معالجة الصلة بين الإدارة البيئية والموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي وكذلك على المستوى التشغيلي. وتبدو المنظمات التي تهتم بتطبيق المعايير البيئية صاحب الميزة النسبية والأفضلية في جذب الموظفين ذوي المؤهلات والدوافع المتميزة. (Greening and Turban 2000) وهذا يجعلها في موقف أفضل من موقف المنظمات الغير صديقة للبيئة. ( Ramus and Steger ) (2000). كما أظهرت نتائج الدراسة التي أعدها (Farheen Javed) في عام (٢٠١٧) أن اعتماد مبادئ وإرشادات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا يحسن هوامش أرباح الشركات من خلال تقليل آثارها السلبية على البيئة وتحسين معدل عملها. ولقد أظهرت نتائج دراسة قام بها Egri and Hornal في عام ٢٠٠٢ إن مراعاة الجوانب البيئية أثناء

ممارسة أساليب إدارة الموارد البشرية وأخذ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الحسبان ، والتركيز على تطبيق فلسفة القيم التي تركز على البيئة يوسع من إدراك الأداء التنظيمي وخلق فرص لدمج ( مفهوم الاستدامة ) بشكل أساسي في كافة عمليات المنظمة . واستمرت الكثير من الدراسات الأكاديمية والبحوث بتوجيه اهتماماتها نحو دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة البيئية Environmental sustainability ونذكر هنا على سبيل المثال دراسات كل من ( Mariappanadar 2003; Boudreau and Ramstad 2005; ) (Renwick et al. 2008). وأكدت نتائج البحوث والدراسات الحديثة ومنها على سبيل المثال دراسة Gill Mandip والتي أجريت عام ٢٠١٧ إن تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا يساهم في تحقيق الاستدامة البيئية. ولقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن هناك علاقة مزدوجة بين الاستدامة والموارد البشرية. ويمكن تلخيص هذه العلاقة في النقاط الآتية :

- تستفيد وظيفة الموارد البشرية من مفاهيم الإستدامة في الحفاظ على الموارد المادية الموجودة بأي منظمة وتطوير الموارد البشرية بهذه المنظمات ، وتمتد "المواهب" الموجودة في أي منظمة والحفاظ عليها (Boudreau and Ramstad 2005) .
- إن إشراك عناصر أقوى في إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استدامة المنظمات يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق المزيد من النجاح للمنظمات. (Renwick et al. 2008) .
- إن نجاح إدارة الموارد البشرية في توفير فرص العمل المناسبة لأبناء المجتمع وتمكينهم من أداء وظائفهم بالشكل الصحيح، يقلل من معدلات دورانهم ، وهذا يؤدي إلى تفعيل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية . ( Backhaus et al. 2002).

ويرى بعض الباحثين أن أهمية الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا تتمثل فيما يلي :-

- تعتبر مسؤولية بشكل مباشر عن استقطاب الاخضر للعاملين وهي ايضا تقدر السلوك البيئي المناسب (Sardoei eat ,2018).

- تطبق إدارة الموارد البشرية ممارسات الإدارة الخضراء في ظل جائحة كورونا لتطوير وتحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية فضلاً إلى اهتمامها بنفسية الموظف وتحقيق العلاقات الاجتماعية والايكولوجي، والتي تعتبر جزءاً من مسؤوليتها الاجتماعية (Yussoff and Yussoff,2015).
- تقوم ادارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا من خلال ممارساتها بتوفير الطريق المناسب للمنظمات باستخدام الطرق الخضراء في ظل جائحة كورونا والحفاظ على البيئة المستدامة بتعزيز الشعور بالمسؤولية البيئية والالتزام العالي (Harvey et al.,2013:153).

مما سبق يضح للباحث أنه لا تمثل ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا جزء من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية المتوافقة مع الأهداف المطلوبة ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Abu Mahadi,,2018) ، فممارسات ادارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتدريب، والتقييم والاداء والحوافز هي أبعاد إدارية فعالة تساعد على تحسين تنفيذ ممارسات الإدارة الخضراء في ظل جائحة كورونا، (Ahmed,,2015). ويمكن للباحث أيضاً استنتاج الأبعاد التالية والتي تم تناولها في الدراسات السابقة والأدبيات لإدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا كما يلي:-

- الاستقطاب الاخضر: هو عملية استقطاب المواهب الجديدة الذين يتعايشون مع البيئة المستدامة،، والتأكد من خلال هذه المواهب تستطيع الحصول على ادارة بيئية فعالة و مستدامة (Tiwari and Bangwal,,2015:48) ، ويعرف الاستقطاب الأخضر ايضاً على أنه مجموعة من الانشطة و الإجراءات الإدارية لاستقطاب الافراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات و معرفة في البيئة المستدامة (Obaid & Alias,2015:925) ،ويتطلب إنشاء واستدامة المنظمات المؤيدة للبيئة أيضاً أن تسعى هذه المنظمات إلى توظيف الموظفين الذين هم على استعداد للتعامل مع أنشطة الإدارة البيئية. أو ما يطلق عليهم العمالة ذوي الياقات الخضراء في ظل جائحة كورونا Green-collar ويبدو أن الموظف الذي يحترم البيئة ويسعى للحفاظ عليها يعد من الموظفين الذي تبحث عنهم المنظمات الحديثة في عالم الأعمال اليوم

. ففي دراسة أجريت على ٩٤ شركة برازيلية كلها حاصلة على شهادة ISO14001، اتضح من نتائج هذه الدراسة أن الغالبية العظمى من هذه المنظمات يفضلون المرشحين ذوي المعرفة البيئية ولديهم الدافعية للحفاظ علي البيئة (Jabbour et al. 2010).

▪ **التدريب والتطوير الاخضر:** ويشير إلى التطور والابتكارات الحاصلة في المنظمة نتيجة المواقف والسلوكيات البيئية بين الموظفين ومن أجل الحصول بيئة مستدامة خالية من الاضرار ، ( Ramasamy et al., 2017:117) أو هو عملية اكتساب المهارات السلوكية والفكرية الخضراء في ظل جائحة كورونا و تطوير الاستراتيجيات التي توفر اداء افضل للأنشطة للحصول على أنشطة مستقبلية متطورة . Jabour ( 2010 :833 , eat ) وفي دراسة أعدها كل من ( Fryxell and Lo 2003 ) في عام ٢٠٠٣ عن الإدارة البيئية في الصين تبين من نتائجها ، أن المديرين الصينيين يتصرفون بشدة تجاه اتخاذ إجراءات المحافظة على البيئة. وأن المعرفة والقيم البيئية هما من أهم عوامل التنبؤية للسلوك البيئي الشخصي. وتشمل القضايا المتعلقة بتوليد المعارف البيئية في الصين صعوبات في تأكيد الروابط بين التعليم البيئي والمعرفة والسلوكيات، والمديرين "غير المتناسبين" و "التأثير السلبي" في كثير من الأحيان على البيئة الطبيعية، وما إذا كانت السلوكيات الإدارية هي المتسببة في الكثير من القضايا البيئية التي تواجهها الشركات الصينية. كما أن السيطرة على التأثير البيئي تعتبر الآن مسؤولية مشتركة بين جميع الموظفين وليس مسؤولية إدارة المنظمة فقط . (Boiral2002). ولا يجب أن يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على تدريب صغار الموظفين فقط في موضوع الإدارة البيئية، بل ينبغي أن تخصص مجموعات كثيرة من ورش العمل ، والندوات التدريبية بهدف تطوير قدرات القادة والمديرين في مختلف المستويات الإدارية على قضايا الاستدامة والمعرفة البيئية ، وتطوير الوعي الذاتي للمديرين وتثقيفهم ، والعمل على إعداد وتأهيل مجموعة من القادة المتخصصين في مجال قضايا البيئة . ولقد أشار كل من ( Fryxell and Lo ) في عام ٢٠٠٣ أنه قد تم إدراج ( مناهج إدارة البيئة ) بشكل متزايد في مناهج برنامج الماجستير في

إدارة الأعمال في بلدان مثل الصين، وينظر إليه على أنه نوع من تعليم إدارة الأعمال التي تمكن المديرين لبدء المشاريع في الإدارة البيئية.

- **تقييم الاداء الاخضر** : وهو تقييم اداء الموظف خلال فترة زمنية لمعرفة مستوى ادائه وتحديد نقاط ضعفه لغرض تطويره في المستقبل (Renwick et al , 2013) ، يعتبر تقييم الاداء الاخضر مهماً في ادارة الموظفين والعاملين ، ويعتبر احدى الادوات التي تستخدم من قبل المدراء لمعرفة اداء الموظفين والتوقعات المستقبلية للمنظمة ، حيث يتم تقييم ادائهم على اساس اعمالهم وتحديد نقاط الضعف في أنشطة الاعمال وتطويرها ، فتقييم الاداء هو تقييم اداء الموظف لفترة زمنية محددة وهو اداة لقياس الكفاءة والانشطة لموظفي الشركة وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص المتاحة ومعالجة القصور وتحسينها في المستقبل وتقييم فيما إذا تم تحقيق الاهداف المطلوبة ، ويستخدم كأداة اساسية للتخطيط والتطوير مستقبلاً ( Daoanis , 2012) ، ويجب أن تهتم إدارات الموارد البشرية بتضمين معايير الأداء البيئي للعاملين في مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، ووضع مؤشرات أداء لكل مجال من مجالات المخاطر البيئية (TUSDAC 2005)

**خامساً: فروض البحث ونموذج المتغيرات:** يمكن للباحث في ضوء نتائج تحليل الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث بالإضافة إلى النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية صياغة فروض البحث على النحو التالي: -

**الفرض الرئيس الأول:** "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة".

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى **ثلاثة فروض فرعية** وذلك كما يلي:

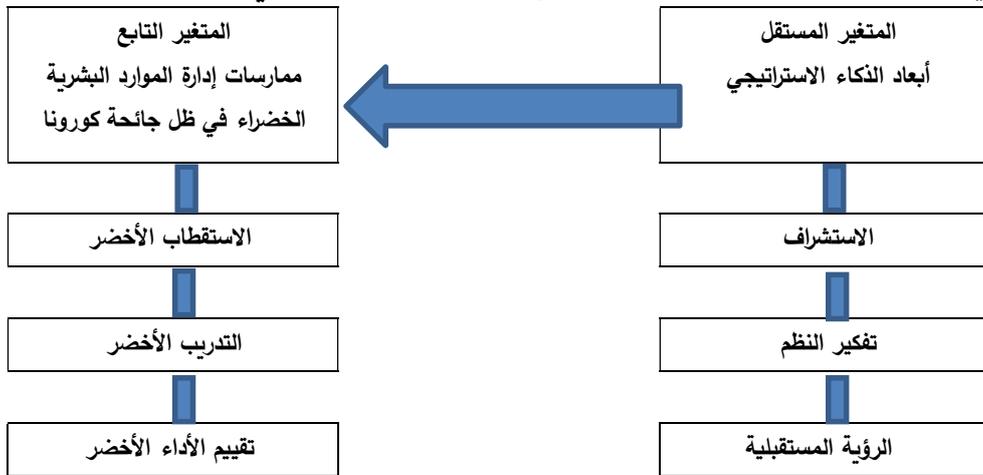
١. **الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على استقطاب وتعيين الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

٢. **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على تدريب الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

**٣. الفرض الفرعي الثالث:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على تقييم الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

**الفرض الرئيس الثاني:** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) حول تأثير الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا بشركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

ويمكن للباحث مما سبق استخلاص نموذج البحث على النحو التالي: -



شكل رقم (٢)

نموذج متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة.

سادساً: منهجية البحث: -

ترتكز منهجية البحث على تحديد نوع ومصادر البيانات وتحديد مجتمع وعينة البحث مع تحديد الطرق والأساليب المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة الفروض ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي: -

١- تحديد نوع ومصادر البيانات: -

أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية،

والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها. وقد تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات الأخرى.

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

■ **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات الإدارة العليا والوسطى والإدارة التنفيذية في شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات بجمهورية مصر العربية حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء المتعلق ببعد الذكاء الاستراتيجي ويتكون من (١٥) فقرة.

- **الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء الخاص ببعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا ويتكون من (١٥) فقرة.

■ **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم، وكذلك توضيح وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقضي منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

▪ **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

## ٢- مجتمع وعينة البحث: -

أ- **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء الإدارة العليا والوسطى والإدارة التنفيذية في شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات بجمهورية مصر العربية حيث بلغ عدد مفردات مجتمع البحث من الإدارة العليا والوسطى ٧٢٤ مفردة، بينما بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة من الإدارة التنفيذية ٥٢٧٦.

ب- **عينة البحث:** تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجتمع البحث من الإدارة العليا والوسطى والإدارة التنفيذية في شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات بجمهورية مصر العربية حيث تبين أن عدد عينة البحث لمجتمع البحث من الإدارة العليا والوسطى بلغ ٤٤ مفردة، بينما تبين أن عدد أفراد عينة البحث لمجتمع البحث من الإدارة التنفيذية بلغ ٣١٧ مفردة، وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥٪ ونسبة خطأ ٥٪، ويوضح الجدول التالي توزيع تلك العينة على الفئات المختلفة ونسبة كل فئة وذلك كما يلي:-

جدول رقم (٤) توزيع حجم مجتمع وعينة في الشركات محل الدراسة

م	الشركات	الإدارة العليا والوسطى	العينة	الإدارة التنفيذية	العينة
١	موبكو (مصر لإنتاج الأسمدة)	109	6	741	45
٢	السويس للأسمدة	114	7	786	47
٣	النصر للأسمدة	243	13	1557	95
٤	الدلتا للأسمدة	258	18	2192	130
	الاجمالي	724	٤٤	٥٢٧٦	٣١٧

المصدر: من إعداد الباحث.

وتم استرداد ٣٢٤ قائمة من الاستبيانات الموجهة للإدارة العليا والوسطى والتنفيذية أي بنسبة استرداد بلغت ٨٩.٧٥٪، ويمكن توضيح حجم المجتمع وعينة الدراسة والاستجابات الصحيحة ونسبة الاستجابة لجميع مفردات فئات عينة الدراسة في الشركات محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥) استجابات فئات عينة الدراسة للشركات محل الدراسة

الشركات	حجم المجتمع	العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة
موبكو (مصر لإنتاج الأسمدة)	850	51	47	92.16%
السويس للأسمدة	900	54	49	90.74%
النصر للأسمدة	1800	108	98	90.74%
الدلتا للأسمدة	2450	148	130	87.84%
الإجمالي	6000	361	324	89.75%

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

٣- أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي، وذلك على النحو التالي:

أ- الإحصاء الوصفي (تحليل الفقرات): تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية وتشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتصنيف فقرات ومتغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات لفقرات وأبعاد قائمة الاستبيان ومن ثم حساب معامل الصدق للتأكد من صدق فقرات وأبعاد فقرات الاستبيان.

ب- الإحصاء الاستدلالي (اختبارات الفروض): اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض، فاستخدم الباحث أسلوب معامل الارتباط لتحديد نوع وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كذلك تم استخدام

معامل التحديد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة والتابعة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise، كذلك تم استخدام تحليل التباين اختبار (F) لاختبار معنوية الفروق، كذلك استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (t) لاختبار معنوية الفروق الإحصائية.

### سابعاً: حدود البحث:

- ١- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على فئات الإدارة العليا والوسطى والإدارة التنفيذية لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات في جمهورية مصر العربية.
- ٢- **الحدود المكانية:** طبق البحث على أكبر أربعة من الشركات لدى قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات بجمهورية مصر العربية.
- ٣- **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث عن الفترة من العام (٢٠١٧-٢٠٢١).

### ثامناً: الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض ومناقشة نتائجها: -

يقوم الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية لتحليل آراء فئات مجتمع البحث حول أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا، وقد تم التوصل لنتائج الدراسة الميدانية وفقاً للإجراءات التالية: -

#### ١- معاملات الثبات والصدق: -

أ- **ثبات المقياس:** تبين أن معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة أعلى من (٠.٦٠) وأن معاملات الثبات لقائمة الاستبيان ككل بلغت (٠.٩٤٨) وبذلك تعتبر قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات.

جدول رقم (٦) معاملات الثبات والصدق

الأبعاد	الثبات	الصدق	عدد الفقرات
فقرات أبعاد الذكاء الاستراتيجي	0.921	0.960	١٥

١٥	0.946	0.894	فقرات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا
٣٠	0.974	0.948	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

ب- **صدق المقياس:** يتبين أن درجة معامل الصدق لكل بعد من أبعاد الدراسة أعلى من (٠.٦٠) وأن معاملات الصدق لقائمة الاستبيان ككل بلغت (٠.٩٧٤) وبذلك تعتبر قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الصدق.

## ٢- الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية: -

أ. تحليل أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

١. تحليل فقرات بعد الاستشراف:

جدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد الاستشراف

م.	الفقرة	الإدارة العليا والوسطى			الإدارة التنفيذية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١.	تحرص إدارة الشركة على استقرار المستقبل عند تطوير استراتيجياتها في المدى البعيد.	3.35	1.17	67.00%	3.05	0.97	61.06%
٢.	تتابع إدارة الشركة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.	3.80	1.22	76.00%	3.11	1.08	62.18%
٣.	تتوفر لدى إدارة القدرة على توقع أوقات التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة.	3.83	1.15	76.50%	3.21	0.92	64.23%
٤.	تعمل إدارة الشركة على استثمار الفرص بشكل مناسب لتحقيق أهدافها.	3.65	1.23	73.00%	2.86	1.29	57.25%
٥.	تمتلك إدارة الشركة القدرة على المبادرة في ضوء التطورات الجديدة.	4.20	0.91	84.00%	3.54	0.92	70.70%
	متوسط البعد	3.77	0.897	75.50%	3.15	0.84	63.10%

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا والوسطى على الفقرات المرتبطة ببعد الاستشراف جاءت مرتفعة. إلا أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة التنفيذية على الفقرات المرتبطة ببعد الاستشراف جاءت متوسطة. وجاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على " تمتلك إدارة الشركة القدرة على المبادرة في ضوء التطورات الجديدة.". بينما جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة

التنفيذية للفقرة التي تنص على " تمتلك إدارة الشركة القدرة على المبادرة في ضوء التطورات الجديدة".

كما جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على " تحرص إدارة الشركة على استقرار المستقبل عند تطوير استراتيجياتها في المدى البعيد. إلا أن جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة التنفيذية للفقرة التي تنص على "تعمل إدارة الشركة على استثمار الفرص بشكل مناسب لتحقيق أهدافها".

## ٢. تحليل فقرات بعد تفكير النظم:

جدول رقم (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة ببعد تفكير النظم

م.	الفقرة	الإدارة العليا والوسطى		الإدارة التنفيذية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تولي إدارة الشركة أهمية كبيرة لدراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلاً من دراستها منفردة.	3.68	1.07	73.50%	4
٢.	تعمل إدارة الشركة على تصميم وابتكار حلولاً ذكية غير للمشكلات.	3.48	1.13	69.50%	5
٣.	تمتلك إدارة الشركة القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	3.95	1.01	79.00%	2
٤.	تمتلك إدارة الشركة القدرة على النظر للمشكلات من زوايا مختلفة.	4.28	0.96	85.50%	1
٥.	تعتمد إدارة الشركة طرقاً جديدة للتعليم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي.	3.88	1.04	77.50%	3
	متوسط البعد	3.85	0.824	77.00%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا والوسطى على الفقرات المرتبطة ببعد تفكير النظم جاءت مرتفعة. كما أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة التنفيذية على الفقرات المرتبطة ببعد تفكير النظم جاءت متوسطة. وجاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على "تمتلك إدارة الشركة القدرة على النظر للمشكلات من زوايا مختلفة. كما جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة التنفيذية للفقرة التي تنص على "تمتلك إدارة الشركة القدرة على النظر للمشكلات من زوايا مختلفة".

إلا ان جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على "تعمل إدارة الشركة على تصميم وابتكار حلولاً ذكية غير للمشكلات. وجاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة التنفيذية للفقرة التي تنص على " تعمل إدارة الشركة على تصميم وابتكار حلولاً ذكية غير للمشكلات".

### ٣- تحليل فقرات الرؤية المستقبلية:

جدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها الرؤية المستقبلية

م.	الفقرة	الإدارة العليا والوسطى			الإدارة التنفيذية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تهتم إدارة الشركة بمشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية وفقاً للمستجدات البيئية.	3.63	1.31	72.50%	4	2.89	57.75%
2.	تعمل الإدارة على إقناع العاملين في الشركة وتحفيزهم على تحقيق رؤيتها الاستراتيجية	3.75	0.95	75.00%	3	3.19	63.73%
3.	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الشركة للوصول إليها	3.50	1.22	70.00%	5	3.13	62.54%
4.	تمتلك إدارة الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	3.93	1.14	78.50%	2	3.29	65.70%
5.	تتسجم قرارات الإدارة بشكل تام مع رؤية الشركة الاستراتيجية.	4.13	0.88	82.50%	1	3.62	72.39%
	متوسط البعد	3.79	0.747	75.50%		3.22	64.44%

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا والوسطى على الفقرات المرتبطة ببعدها الرؤية المستقبلية جاءت مرتفعة. إلا أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة التنفيذية على الفقرات المرتبطة ببعدها الرؤية المستقبلية جاءت متوسطة. وجاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على " تتسجم قرارات الإدارة بشكل تام مع رؤية الشركة الاستراتيجية.". كما جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة التنفيذية للفقرة التي تنص على " تتسجم قرارات الإدارة بشكل تام مع رؤية الشركة الاستراتيجية.". وجاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على "تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الشركة للوصول إليها " إلا أن

جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة التنفيذية للفقرة التي تنص على "تهتم إدارة الشركة بمشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية وفقا للمستجدات البيئية.

ب. تحليل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا:

١. تحليل فقرات بعد ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر في ظل جائحة كورونا:

جدول رقم (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر

م	الفقرة	الإدارة العليا والوسطى			الإدارة التنفيذية			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	تستخدم الشركة المقابلات والاختبارات الالكترونية معا عند الاختيار للكفاءات المطلوبة.	4.28	0.75	85.50%	1	3.61	1.07	72.11%
٢	تعتمد الشركة في اختيار العاملين على الامام بالجوانب البيئية.	3.60	0.93	72.00%	4	3.12	0.90	62.32%
٣	تهتم الشركة بالتحديد الدقيق لمتطلبات شغل الوظيفة بمهارات التعامل مع الاشرطات البيئية.	3.38	0.81	67.50%	5	2.91	0.80	58.24%
٤	تهتم الشركة بجمع كافة البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين الذين تم استقطابهم والخاصة بالتوافق مع الجوانب البيئية.	4.23	0.83	84.50%	2	3.43	1.17	68.52%
٥	يشارك رؤساء الأقسام والإدارات ذات العلاقة في اختيار العاملين.	3.93	1.21	78.50%	3	3.14	1.14	62.82%
	متوسط البعد	3.88	0.726	77.50%		3.24	0.787	64.79%

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا والوسطى على الفقرات المرتبطة ببعده ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر جاءت مرتفعة. كذلك أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة التنفيذية على الفقرات المرتبطة ببعده المخاطر جاءت متوسطة. وجاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا للفقرة التي تنص على أن "تستخدم الشركة المقابلات والاختبارات الالكترونية معا عند الاختيار للكفاءات المطلوبة." كما جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة التنفيذية للفقرة التي تنص على أن "تستخدم الشركة المقابلات والاختبارات الالكترونية معا عند الاختيار للكفاءات المطلوبة." كما جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على أن "تهتم الشركة بالتحديد الدقيق لمتطلبات شغل الوظيفة بمهارات التعامل مع الاشرطات البيئية." وجاءت

أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة التنفيذية للفقرة التي تنص على أن "تهتم الشركة بالتحديد الدقيق لمتطلبات شغل الوظيفة بمهارات التعامل مع الاشتراطات البيئية".

## ٢. تحليل فقرات بعد ممارسات التدريب الأخضر:

جدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده ممارسات التدريب الأخضر

م.	الفقرة	الإدارة العليا والوسطى			الإدارة التنفيذية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١.	توفر الإدارة كافة التسهيلات والإمكانات اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها بما يتفق مع التغيرات البيئية.	2.85	1.21	57.00%	2.93	1.33	58.52%
٢.	يخضع جميع العاملون في الشركة لبرامج تدريبية مستمرة حسب مستوى مهاراتهم.	3.58	1.11	71.50%	3.16	1.12	63.24%
٣.	تشتمل الخطة التدريبية في الشركة على خطط تدريبية تخصصية بالجوانب البيئية.	4.18	0.90	83.50%	3.37	0.85	67.46%
٤.	تعطي الإدارة اهتماما كبيرا لبرامج تدريب وتنمية العاملين الجدد والقادمي والخاصة بنظم التعامل مع البيئة وتحسينها المستمر.	3.60	1.03	72.00%	2.74	1.08	54.86%
٥.	يتم تقييم البرامج والخطة التدريبية في الشركة بناء على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية البيئية على مستوى الشركة والإدارة والعاملين.	4.03	0.86	80.50%	3.26	1.08	65.21%
	متوسط البعد	3.65	0.708	73.00%	3.09	0.738	61.83%

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا والوسطى على الفقرات المرتبطة ببعده ممارسات التدريب الأخضر جاءت مرتفعة. وأن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة التنفيذية على الفقرات المرتبطة ببعده ممارسات التدريب الأخضر جاءت متوسطة. وجاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على أن "تشتمل الخطة التدريبية في الشركة على خطط تدريبية تخصصية بالجوانب البيئية". كما جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة التنفيذية للفقرة التي تنص على أن "تشتمل الخطة التدريبية في الشركة على خطط تدريبية تخصصية بالجوانب البيئية". إلا أن جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على أن "توفر الإدارة كافة التسهيلات والإمكانات اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها بما يتفق مع التغيرات

البيئية". كما جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة التنفيذية للفقرة التي تنص على أن " تعطي الإدارة اهتماما كبيرا لبرامج تدريب وتنمية العاملين الجدد والقدامي والخاصة بنظم التعامل مع البيئة وتحسينها المستمر".

### ٣. تحليل فقرات بعد تقييم الأداء الأخضر:

جدول رقم (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها تقييم الأداء الأخضر

م	الفقرة	الإدارة العليا والوسطى			الإدارة التنفيذية			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١.	يتم تقييم الأداء البيئي للعاملين في الشركة بصورة مستمرة ومنظمة.	4.13	0.97	82.50%	2	3.05	1.054	60.92%
٢.	يؤدي اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم للاستفادة من الأخطاء في تقييم الأداء.	4.18	0.78	83.50%	1	3.61	1.049	72.25%
٣.	تستخدم عملية تقييم الأداء البيئي في تحديد مؤشرات الكفاءة في العمل.	3.30	1.24	66.00%	5	3.37	1.242	67.46%
٤.	يوجد بالشركة مجموعة من المعايير لقياس الأداء البيئي للعاملين.	3.85	0.98	77.00%	3	3.14	1.163	62.89%
٥.	يتم عند التقييم الربط بين المكافآت والحوافز للعاملين بما يحققه من اتباع الاشتراطات السلامة والصحة البيئية.	3.53	0.99	70.50%	4	2.87	0.955	57.39%
	متوسط البعد	3.80	0.654	76.00%		3.21	0.685	64.15%

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة العليا والوسطى على الفقرات المرتبطة ببعدها تقييم الأداء الأخضر جاءت مرتفعة. كما أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الإدارة التنفيذية على الفقرات المرتبطة ببعدها تقييم الأداء الأخضر جاءت متوسطة. وجاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على أن " يؤدي اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم للاستفادة من الأخطاء في تقييم الأداء". كما جاءت أعلى إجابات لأفراد عينة الإدارة التنفيذية للفقرة التي تنص على أن " يؤدي اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم للاستفادة من الأخطاء في تقييم الأداء". وجاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة العليا والوسطى للفقرة التي تنص على أن " تستخدم عملية تقييم الأداء البيئي في تحديد مؤشرات الكفاءة في العمل". كما جاءت أقل إجابات لأفراد عينة الإدارة

التنفيذية للفقرة التي تنص على أن "يتم عند التقييم الربط بين المكافآت والحوافز للعاملين بما يحققه من اتباع الاشتراطات السلامة والصحة البيئية".

#### سابعاً: اختبارات صحة الفروض:-

الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة من الفروض الفرعية وذلك كما يلي:

٤. الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على استقطاب وتعيين الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط R: يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) كمتغيرات مستقلة و ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر كمتغير تابع.

جدول رقم (١٣) معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير	ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر	المعنوية
الاستشراف	0.654	0.000
تفكير النظم	0.755	0.000
الرؤية المستقبلية	0.723	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) و بعد المخاطر وذلك من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بعد الاستشراف وبعد المخاطر بلغت ٠.٦٥٤ أي بنسبة ٦٥.٤%. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بعد تفكير النظم وبعد المخاطر بلغت

٠.٧٥٥ أي بنسبة ٧٥.٥٪. كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بعد الرؤية المستقبلية و بعد المخاطر بلغت ٠.٧٢٣ أي بنسبة ٧٢.٣٪.

### ب. ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد بطريقة Stepwise:

جدول رقم (١٤) تحليل نتائج الانحدار للفرض الأول

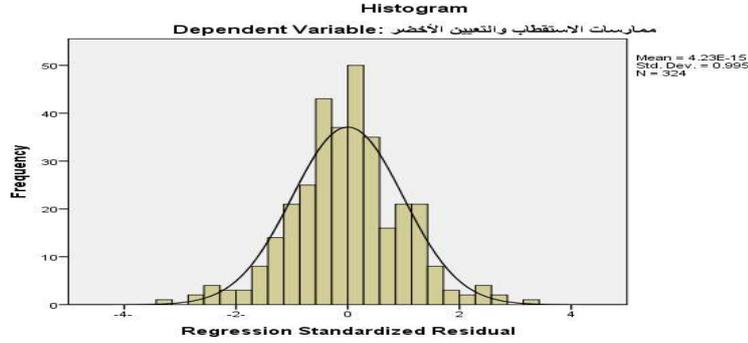
معامل التحديد R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المتغير المستقل
	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	
٠.٦٤٧	٠.٠٠٠	١٩٥.٤٦٤	٠.٠٠٠	5.578	الثابت
			0.000	3.854	الاستشراف
			0.000	6.522	تفكير النظم
			٠.٠٠٠	6.771	الرؤية المستقبلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) وبعد ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) تفسر (٦٤.٧٪) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو (ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر). ويظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) وبعد ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ حيث يتضح أن متغير الاستشراف ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠.٠٠٠)، ومتغير تفكير النظم ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠.٠٠٠)، و متغير الرؤية المستقبلية ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠.٠٠٠)، ويبين

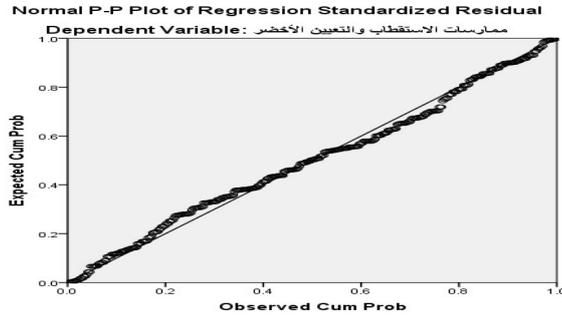
هذا قوة العلاقة الانحدارية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبعد ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخصر.



شكل رقم (٣) التوزيع التكراري لقيم حد الخطأ العشوائي مع التوزيع الطبيعي للفرض الفرعي الأول

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي للبيانات.

يبين شكل المخطط النقطي للقيم المعيارية لحد الخطأ العشوائي أن أغلب النقاط تقترب بشدة من الخط المعياري، مما يؤكد أن حد الخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي بمتوسط صفر وتباين يقترب من الواحد الصحيح.



شكل رقم (٤) التوزيع النقطي لقيم حد الخطأ العشوائي مع خط التوزيع الطبيعي للفرض الفرعي الثاني

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي للبيانات.

يتضح للباحث من الشكل أعلاه لمنحنى الاحتمال الطبيعي أن النقاط تنطبق كثيرا على الخط المائل والذي يمثل منحنى التوزيع الطبيعي، ولذلك فإن الشكل يبين أن البيانات والتي هي البواقي القياسية في هذه الحالة تتبع توزيعا طبيعيا.

ومن خلال كل ما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على استقطاب وتعيين الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

٥. الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على تدريب الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط R:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) كمتغيرات مستقلة وممارسات التدريب الأخضر كمتغير تابع.

جدول رقم (١٥) معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير	ممارسات التدريب الأخضر	المعنوية
الاستشراف	0.562	0.000
تفكير النظم	0.636	0.000
الرؤية المستقبلية	0.651	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) و بعد ممارسات التدريب الأخضر وذلك من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بعد الاستشراف و بعد ممارسات التدريب الأخضر بلغت ٠.٥٦٢ أي بنسبة ٥٦.٢٪ ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بعد تفكير النظم و بعد ممارسات التدريب الأخضر بلغت ٠.٦٣٦ أي بنسبة ٦٣.٦٪ كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بعد الرؤية المستقبلية و بعد ممارسات التدريب الأخضر بلغت ٠.٦٥١ أي بنسبة ٦٥.١٪.

## ب. ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد باختبار Stepwise:

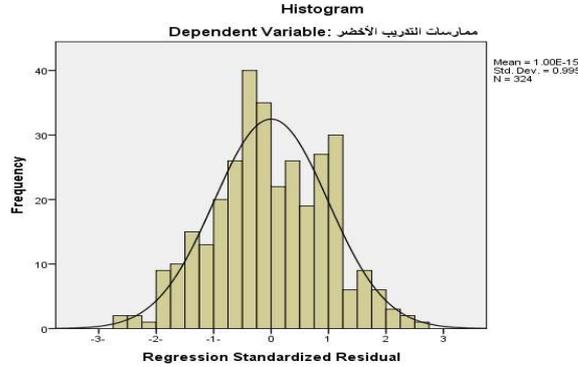
جدول رقم (١٦) تحليل نتائج الانحدار للفرض الثاني

معامل التحديد R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المتغير المستقل
	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	
٠.٤٩١	0.000	٧٠٢.٧٠٤	0.000	7.34	الثابت
			0.005	2.86	الاستشراف
			0.001	3.505	تفكير النظم
			0.000	6.276	الرؤية المستقبلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) وبعد ممارسات التدريب الأخضر، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

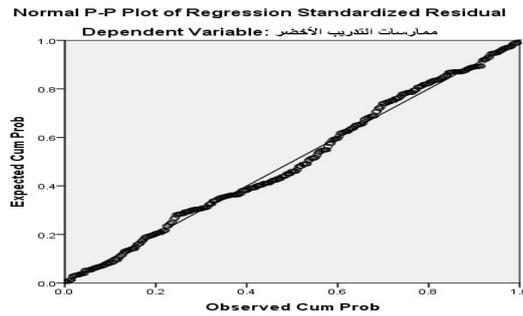
كما أن المتغيرات المستقلة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) تفسر (٤٩.١٪) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو (ممارسات التدريب الأخضر). ويظهر الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) وبعد ممارسات التدريب الأخضر ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ حيث يتضح أن متغير الاستشراف ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (٠.٠٠٠)، ومتغير تفكير النظم ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (٠.٠٠٠)، و متغير الرؤية المستقبلية ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (٠.٠٠٠)، ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبعد ممارسات التدريب الأخضر.



شكل رقم (٥) التوزيع التكراري لقيم حد الخطأ العشوائي مع التوزيع الطبيعي للفرض الفرعي الثاني

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي للبيانات.

يبين شكل المخطط النقطي للقيم المعيارية لحد الخطأ العشوائي أن أغلب النقاط تقترب بشدة من الخط المعياري، مما يوكد أن حد الخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي بمتوسط صفر وتباين يقترب من الواحد الصحيح.



شكل رقم (٦) التوزيع النقطي لقيم الخطأ العشوائي مع خط التوزيع الطبيعي للفرض الفرعي الثاني

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي للبيانات.

يتضح من الشكل أعلاه لمنحنى الاحتمال الطبيعي أن النقاط تنطبق كثيرا على الخط المائل والذي يمثل منحنى التوزيع الطبيعي، ولذلك فإن الشكل يبين أن البيانات والتي هي البواقي القياسية في هذه الحالة تتبع توزيعا طبيعيا.

ومن خلال كل ما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على تدريب الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

٦. الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على تقييم الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

#### أ. معامل الارتباط R:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) كمتغيرات مستقلة وتقييم الأداء الأخضر كمتغير تابع.

جدول رقم (١٧) معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المعنوية	تقييم الأداء الأخضر	المتغير
0.000	0.615	الاستشراف
0.000	0.694	تفكير النظم
0.000	0.714	الرؤية المستقبلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) و بعد تقييم الأداء الأخضر وذلك بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بعد الاستشراف وبعد ممارسات التدريب الأخضر بلغت ٠.٦١٥ أي بنسبة ٦١.٥%. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بعد تفكير النظم وبعد تقييم الأداء الأخضر بلغت ٠.٦٩٤ أي بنسبة ٦٩.٤%. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بعد الرؤية المستقبلية وبعد تقييم الأداء الأخضر بلغت ٠.٧١٤ أي بنسبة ٧١.٤%.

## ب. ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد باختبار Stepwise:

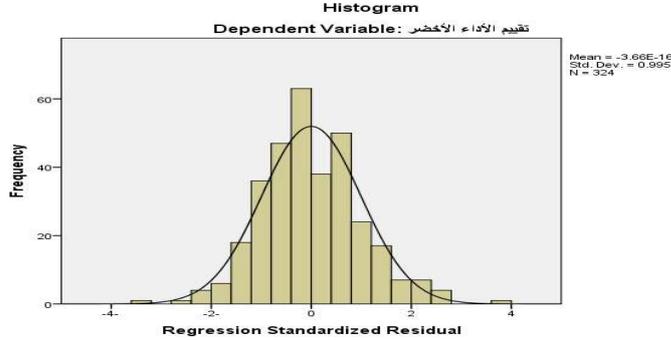
جدول رقم (١٨) تحليل نتائج الانحدار للفرض الثالث

معامل التحديد R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المتغير المستقل
	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	
٠.٥٨٧	0.000	١٥١.٧٧٨	0.000	9.294	الثابت
			0.000	3.566	الاستشراف
			0.000	4.083	تفكير النظم
			0.000	7.755	الرؤية المستقبلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) وبعد تقييم الأداء الأخضر، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

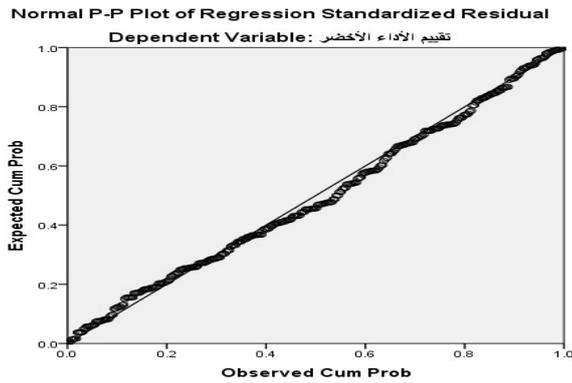
يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) تفسر (٥٨.٧٪) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو (تقييم الأداء الأخضر). ويظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) وبعد تقييم الأداء الأخضر ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ حيث يتضح أن متغير الاستشراف ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠.٠٠٠٠)، ومتغير تفكير النظم ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠.٠٠٠٠)، و متغير الرؤية المستقبلية ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة له (٠.٠٠٠٠)، ويبين هذا قوة علاقة الانحدار بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبعد تقييم الأداء الأخضر.



شكل رقم (٧): التوزيع التكراري لقيم حد الخطأ العشوائي مع التوزيع الطبيعي للفرض الفرعي الثالث

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي للبيانات.

يبين شكل المخطط النقطي للقيم المعيارية لحد الخطأ العشوائي أن أغلب النقاط تقترب بشدة من الخط المعياري، مما يوكد أن حد الخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي بمتوسط صفر وتباين يقترب من الواحد الصحيح.



شكل رقم (٨): التوزيع النقطي لقيم حد الخطأ العشوائي مع خط التوزيع الطبيعي للفرض الفرعي الثالث

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي للبيانات.

يتضح من الشكل أعلاه لمنحنى الاحتمال الطبيعي أن النقاط تنطبق كثيرا على الخط المائل والذي يمثل منحنى التوزيع الطبيعي، ولذلك فإن الشكل يبين أن البيانات والتي هي البواقي القياسية في هذه الحالة تتبع توزيعا طبيعيا.

مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على تقييم الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

ومن خلال كل ما سبق يمكن قبول الفرض الرئيس الأول للدراسة أي أنه:  
يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

اختبار مدى صحة الفرض الرئيس الثاني:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) حول تأثير الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا بشركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل الدراسة.

جدول رقم (١٩) نتائج اختبار التباين

المعنوية	قيمة الاختبار	المتوسطات		الأبعاد
		الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا والوسطى	
0.000	18.229	3.15	3.77	الاستشراف
0.000	19.181	3.19	3.85	تفكير النظم
0.000	15.806	3.22	3.79	الرؤية المستقبلية
0.000	23.606	3.24	3.88	ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر
0.000	19.793	3.09	3.65	ممارسات التدريب الأخضر
0.000	25.892	3.21	3.80	تقييم الأداء الأخضر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين لمحاور (الاستشراف ، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر، ممارسات التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) نحو تلك الأبعاد وكانت قيمة F المحسوبة لبعدها الاستشراف أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) نحو

بعد (الاستشراف). كما كانت قيمة F المحسوبة لبعء تفكير النظم أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (٠.٠٠٠٠) وهى أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) نحو بعد (تفكير النظم).

كانت قيمة F المحسوبة لبعء الرؤية المستقبلية أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (٠.٠٠٠٠) وهى أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) نحو بعد (الرؤية المستقبلية). أما كانت قيمة F المحسوبة لبعء ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (٠.٠٠٠٠) وهى أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) نحو بعد (ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر). كما كانت قيمة F المحسوبة لبعء ممارسات التدريب الأخضر أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (٠.٠٠٠٠) وهى أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) نحو بعد (ممارسات التدريب الأخضر). وكانت قيمة F المحسوبة لبعء تقييم الأداء الأخضر أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين كانت (٠.٠٠٠٠) وهى أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) نحو بعد (تقييم الأداء الأخضر).

ومن ذلك يتبين أن جميع قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبارات التباين أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) لاستجابات فئات المبحوثين لمحاور (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، ممارسات الاستقطاب والتعيين الأخضر، ممارسات التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) مما يدل على وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) نحو تلك الأبعاد.

ومن خلال كل ما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والوسطى، الإدارة التنفيذية) حول تأثير الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا بشركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات محل البحث.

#### تاسعاً: النتائج والتوصيات: -

يمكن للباحث من خلال ما سبق من استعراض لنتائج الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة الفروض بشركات صناعة الأسمدة والكيماويات فيما يخص أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا استخلاص النتائج والتوصيات وذلك فيما يلي: -

#### ١- النتائج العامة للبحث: -

- توصل البحث أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) من أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات بجمهورية مصر العربية موضوع الدراسة.
- بيّن البحث أن هناك علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا، كما بينت الدراسة وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات.
- أشارت نتائج البحث أن إدارة الشركات لا تحرص بالشكل المناسب على الاستفادة من الخبرات والامكانيات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية من أجل التكيف والاستجابة السريعة للتطورات البيئية المختلفة.
- بيّن البحث قلة الاهتمام بتوفير الامكانيات والعوامل التي تساهم في تحقيق كفاءة تفكير النظم حيث لا يتم العمل من قبل إدارة الشركات على تصميم وابتكار حلولاً ذكية غير نمطية للمشكلات كما أن المناخ التنظيمي لا يساعد العاملين بالشكل الكافي على زيادة مستوى الكفاءة لديهم.

- استنتج البحث ضعف الاهتمام من قبل الشركات بزيادة دور ومشاركة العاملين في تطبيق الرؤية الاستراتيجية بالشكل الذي يساهم في توفير المنتجات بطرق جديدة ومتميزة نظراً لضعف الاهتمام بتوفير الظروف المناسبة للتطوير وزيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- أشارت نتائج البحث إلى ضعف الاهتمام بالتحديد الدقيق لمتطلبات شغل الوظيفة من خلال التركيز على مهارات التعامل مع الاشتراطات البيئية حيث لا يتم السعي نحو جذب الأفراد ذوي الخبرات المتميزة في المجالات البيئية كأحد أهم الأسس لشغل الوظائف الشاغرة.
- أشارت نتائج البحث إلى ضعف الاهتمام ببرامج تدريب وتنمية العاملين القدامى على النظم الخاصة بالتعامل مع البيئة والتحسين المستمر للممارسات الخضراء في ظل جائحة كورونا بالإضافة إلى أنه لا يتم السعي نحو تدريب العاملين الجدد بالخبرات الجديدة والمتميزة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف البيئية.
- بيّن البحث أن نظام تقييم أداء العاملين لا يعتمد على تقديم المكافآت والحوافز للعاملين عند تطبيقهم أو اتباع الاشتراطات السلامة والصحة البيئية نظراً لأن عملية تقييم الأداء لا تعتمد على أسس واضحة ومتكاملة وموضوعية تراعي تحقيق الكفاءة في المجالات الخضراء في ظل جائحة كورونا.

#### ٢- التوصيات: -

- العمل على توفير العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) من أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات بجمهورية مصر العربية موضوع البحث.
- ضرورة الاستفادة من العلاقة القوية بين الذكاء الاستراتيجي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا، وكذلك ضرورة الاستفادة من الأثر الإيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات.

- أن تحرص إدارة الشركات بالشكل المناسب على الاستفادة من الخبرات والامكانيات الذاتية لدى العاملون في التعامل مع الأحداث المستقبلية من أجل التكيف والاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات البيئية المختلفة.
  - توفير الامكانيات والعوامل التي تساهم في تحقيق كفاءة تفكير النظم بحيث يتم العمل من قبل إدارة الشركات على تصميم وابتكار حلولاً ذكية غير نمطية للمشكلات وكذلك أن توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد العاملين على زيادة مستوى الكفاءة لديهم.
  - العمل من قبل الشركات على زيادة دور ومشاركة العاملين في تطبيق الرؤية الاستراتيجية بالشكل الذي يساهم في توفير المنتجات بطرق جديدة ومتميزة وكذلك ضرورة الاهتمام بتوفير الظروف المناسبة للتطوير وزيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين.
  - الاهتمام بالتحديد الدقيق لمتطلبات شغل الوظيفة من خلال التركيز على مهارات التعامل مع الاشتراطات البيئية بحيث ينبغي السعي نحو جذب الأفراد ذوي الخبرات المتميزة في المجالات البيئية كأحد أهم الأسس لشغل الوظائف الشاغرة.
  - توفير البرامج التدريبية لتنمية العاملين القدامى على النظم الخاصة بالتعامل مع البيئة والتحسين المستمر للممارسات الخضراء في ظل جائحة كورونا بالإضافة إلى ضرورة أنه يتم تدريب العاملين الجدد بالخبرات الجديدة والتميزة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف البيئية.
  - ضرورة أن يعتمد نظام تقييم أداء العاملين على تقديم المكافآت والحوافز للعاملين عند تطبيقهم أو اتباعهم الاشتراطات الخاصة بالسلامة والصحة البيئية وكذلك ينبغي أن تعتمد عملية تقييم الأداء على أسس واضحة ومتكاملة وموضوعية تراعي تحقيق الكفاءة في المجالات الخضراء في ظل جائحة كورونا.
- واعتماداً على النتائج والتوصيات المقترحة يستعرض الباحث في الجدول التالي خطة عمل تنفيذية مقترحة لتنفيذ تلك التوصيات وذلك كما يلي: -

## جدول رقم (٢٠) خطة عمل لتنفيذ التوصيات

الإطار الزمني	آليات التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
١٢-٢٤ شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>دعم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية</li> <li>توفير متطلبات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية</li> <li>الاهتمام بتطبيق الذكاء الاستراتيجي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية</li> <li>بالتعاون مع الإدارة العليا</li> </ul>	<p>١. توفير العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) من أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات بجمهورية مصر العربية موضع الدراسة.</p>
٩-١٢ شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء خطة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي.</li> <li>وضع خطوات محددة لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية.</li> <li>تحديد طرق زيادة الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>بالتعاون مع الإدارات الأخرى</li> </ul>	<p>٢. ضرورة الاستفادة من العلاقة القوية بين الذكاء الاستراتيجي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا، وكذلك ضرورة الاستفادة من الأثر الايجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات.</p>
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع معايير جديدة للتميز المهني أثناء العمل</li> <li>وضع خطة للاستفادة من خبرات ومهارات العاملين.</li> <li>الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> </ul>	<p>٣. أن تحرص إدارة الشركات بالشكل المناسب على الاستفادة من الخبرات والامكانيات الذاتية لدى العاملين في التعامل مع الأحداث المستقبلية من أجل التكيف والاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات البيئية المختلفة.</p>
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاهتمام برسم خرائط حل المشكلات</li> <li>تطوير طرق وآليات مواجهة المشكلات.</li> <li>توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة علي التميز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية</li> </ul>	<p>٤. توفير الامكانيات والعوامل التي تساهم في تحقيق كفاءة تفكير النظم بحيث يتم العمل من قبل إدارة الشركات على تصميم وابتكار حلولاً ذكية غير نمطية للمشكلات وكذلك أن توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد العاملين على زيادة مستوى الكفاءة لديهم.</p>
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير نظام محدد لمشاركة العاملين</li> <li>وضع المعايير التي تزيد من ابداع وابتكار العاملين.</li> <li>الاهتمام بوضع وتحديد المؤشرات المناسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية</li> <li>بالتعاون مع الإدارة العليا</li> </ul>	<p>٥. العمل من قبل الشركات على زيادة دور ومشاركة العاملين في تطبيق الرؤية الاستراتيجية بالشكل الذي يساهم في توفير المنتجات بطرق جديدة ومتميزة وكذلك ضرورة الاهتمام بتوفير الظروف المناسبة للتطوير وزيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين.</p>

الإطار الزمني	آليات التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
١٥-١٢ شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع مجموعة من الأسس الموضوعية للتوظيف الأخضر</li> <li>توفير العوامل لتطوير النظم والمعايير اللازمة</li> <li>التركيز على المهارات الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع العاملين</li> </ul>	<p>٦. الاهتمام بالتحديد الدقيق لمتطلبات شغل الوظيفة من خلال التركيز على مهارات التعامل مع الاشتراطات البيئية بحيث ينبغي السعي نحو جذب الأفراد ذوي الخبرات المتميزة في المجالات البيئية كأحد أهم الأسس لشغل الوظائف الشاغرة.</p>
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير الدعم المادي والمعنوي لتطوير البرامج التدريبية</li> <li>وضع الأسس اللازمة لتقييم نتائج التدريب الأخضر</li> <li>المراجعة والتحديث لتنفيذ البرامج التدريبية الخضراء في ظل جائحة كورونا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا بالتعاون مع العاملين</li> </ul>	<p>٧. توفير البرامج التدريبية لتنمية العاملين القدامى على النظم الخاصة بالتعامل مع البيئة والتحسين المستمر للممارسات الخضراء في ظل جائحة كورونا بالإضافة إلى ضرورة أنه يتم تدريب العاملين الجدد بالخبرات الجديدة والمتميزة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف البيئية.</p>
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير نظم وآليات تقديم الحوافز والمكافآت.</li> <li>تحسين مستوى التحفيز على العمل.</li> <li>وضع نظام للحوافز يعتمد على الكفاءة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا</li> </ul>	<p>٨. ضرورة أن يعتمد نظام تقييم أداء العاملين على تقديم المكافآت والحوافز للعاملين عند تطبيقهم أو اتباعهم الاشتراطات الخاصة بالسلامة والصحة البيئية وكذلك ينبغي أن تعتمد عملية تقييم الأداء على أسس واضحة وتكاملة وموضوعية تراعي تحقيق الكفاءة في المجالات الخضراء في ظل جائحة كورونا.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

**عاشراً: المراجع:****١- المراجع العربية:**

- الدليل الاحصائي ، اتجاهات الصادرات والواردات المصرية ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع نظم المعلومات والتحول الرقمي ، الإدارة المركزية والتقارير والنشر الالكتروني ، ابريل ٢٠٢٠ ، ص ٢١ .
- تقرير مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، اتجاهات الاستثمارات في مصر ، وزارة التجارة والصناعة بجمهورية مصر العربية ، قطاع البحوث التجارية وبعوث التنمية الصناعية ، العدد ١١ ، ص ٣٢ ، ابريل ٢٠١٩ .
- أحمد صالح، الإدارة بالذكاءات: منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠ .
- أحمد نواف مديد، دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٧ .
- يسرا محمود زلط، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المقدره الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٨ .
- مي حمودي، جاسم الشمري، مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف ، الجزائر ، المجلد (١٢) العدد (١٠)، ٢٠٢١ .

**٢- المراجع الإنجليزية:**

- Abdul Bon, Esam Mustafa, "Impact of total Quality Management on Strategic Intelligence and Administrative Innovation", Journal of business Senietife Research, Vol. 19, No. 9, 2014, pp. 1162 – 1168.
- Arulrajah,A.Anton & Opatha, and Nawaratne,N.N.J. (2015) Green Human Resouree Management practices : A Review Sri Lankan Journal of Human Resource Management,vol .5,no.1.pp.( 1-16.)
- Arik Johnson, "What is Competitive intelligence?", 2015.
- Aseel Ali, Duaa Abd-Alredha, Hadi Al-asadi, "The strategist's intelligence and vigilant and their influences on achieving Organizational success", Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 10, Issue 1, 2020, pp. 23-46.
- Baker, J, & Nennen, S, (2020), (Collaborating to shape markets: emergent collective market work), Research paper, Industrial Marketing Management, Vol. 85, pp. 240-2.

- Brodie, R.J. & Peters, L.D, (2020), (New directions for service research: refreshing the process of theorizing to increase contribution), Journal of Services Marketing, Vol. 34 No. 3, pp. 415-428.
- Chan Yuen Fook, Gurnam Kaur Sidhu, "Leadership Characteristics to access Strategic Intelligence implementing in Malaysia", International Education Studies Journal, Vol. 2, No. 4, 2012, pp. 106-126.
- Cristina, M, et al., (2020), (The impact of coronavirus on business: developing service research agenda for a post-coronavirus world), Journal of Service Theory and Practice, emerald group publishing limited, Vol 31, N2, pp. 184-202(19).
- Cristina Ionica, Eduard Leba, Lupu Lucian, "Strategic Intelligence and Administrative Excellence", Petrosani Economics Journal, Vol. 10, No. 4, 2015, pp. 125-144.
- Don McDowell, "Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and user", United states of America, Scarecrow press, Inc., 2009, p. 14.
- Eyad I. Atwa, " The Impact Of Strategic Intelligence On Firm Performance And The Role of Strategic Flexibility An Empirical Research In Biotechnology Industry", Master Research, Business Administration Department, Faculty Of Administrative And Financial Science, University Of Petra Management Journal, Jordan, 2013.
- F. Brouaed, "Strategic Scanning is A tool for Further Innovation in Canada", Statistics Canada Economic Journal, 2015.
- Fahey Degenaro, Klavans Fuld, "Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decision", 2015.
- Georg Hirschi, Micheal Jones, Strategic leadership, SAGE Publications, Inc, 2008, p112.
- Hean Ken, Thi Nguyen, N.G. Ping, "The Effect of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs", Journal of Business Venturing, Vol. 3, No. 5, 2017 .
- Iles, P., D. Preec & X. Chuai e, (2010)a, Talent management fashion in HRD: Toward a research agenda. Journal of Human Resource Development International, 10, P 130.
- J. Calof, S. Wright, "Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective", European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 7, 2008.

- Jackson, J, et al., (2021), (Global Economic Effects of COVID-19), CRS Report R46270
- Michael Maccoboy, "Successful Leaders Employ strategic Intelligence", Technology Management Journal, Vol. 44, No. 30, 2010, p. 51.
- Kanika Sharma Conceptualization of Green Human Resource Management & Green HRM practices : Commitmet To Enveronment Sustainability" 2016:p8-9.
- Kim, Boey Bee, &Jauhar, Junaimah ,and Abdul Ghani, Ahmad Kufaine, N. (2014),"Competitive Strategies In Higher Education: Case Of Universities In Malawi. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 1(71),2349-2031.
- Ramus, C. A. (2001). Organisational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. California Management Review, 43, 85–105.
- Ramus, C.A. and Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviours and environmental policy in employee “eco-initiatives” at leading-edge European companies. Academy of Management Journal, 41, pp. 605-26.
- Seyed Mehdi, Mousavi Davoudi, Meysam Allahyari, "Effect of Strategic Intelligence and Job Organization on Job Performance Staffs", American Journal of Industrial and Business Management, Vol. 3, No. 5, 2019, pp. 136-159.
- Tuomo Kuosa, "Different approaches of pattern management and Strategic in telligence", Nanyang Technological University, Rajarantnam School of International Studies, Singapore, 2010, p. 458.
- W Robert, "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective", International Journal of Management, Vol. 23, No.1, p. 7, 2006 .
- Western, Simon. (2013). Leadership acritical text, 2th ed, SAGE publications, Inc, London.
- Wiraporn Deeboonmee, Wallapha Ariratana, "Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness", Social and Behavioral Sciences Journal, Vol. 112, No. 7, 2014, p. 982.
- Zuhail Kuhail, Sefer Gumus, Apak Sudi, Hande Gumus, "Human Resources Management for Meeting Strategic Intelligence Requirement of Business", International Strategic Management Journal, Vol. 2, No. 1, 2016, pp. 794-808.