

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة السورية للبريد

د. ماهر الصالح السالم*

أ. علاء حسن**

(تاريخ الإيداع 2023 /6/15 – تاريخ النشر 2023 /١٠/٥)

□ ملخص □

ينطلق البحث من دراسة واقع المؤسسة السورية للبريد لناحية مساعي التطوير؛ حيث تستهدف التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات، ومعرفة واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء وواقع إدارة الأزمات، بالإضافة إلى معرفة الفروق في اتجاهات العاملين تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخبرة) حول إدارة الأزمات. اعتمد الباحثان في تقصي الإشكالية على المنهج الوصفي، وضمن هذا الإطار تم تطوير الاستبانة كأداة. طبقت الدراسة على العاملين في المؤسسة السورية للبريد في دمشق والبالغ عددهم (٨٥٣) وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة مكونة من (٣١٠) عاملاً وعاملة واسترد منها (٣٠٢). أظهرت النتائج أنّ واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء كان مرتفعاً، بينما واقع إدارة الأزمات كان متوسطاً. كما بيّنت أنّه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة). الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، إدارة الأزمات، المؤسسة السورية للبريد.

* دكتوراه في الإدارة التربوية، الإدارة المركزية، جامعة دمشق

** باحث أكاديمي في قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي للتممية الإدارية، جامعة دمشق

alaa.hassan@damascusuniversity.edu.sy

The role of green human resource management in crisis management

A field study on the Syrian postal establishment's employees

Dr. Maher alsaleh alsalem*

Alaa Hassan**

(Received 15/6/2023.Accepted 5/10/2023)

□ABSTRACT □

The research starts from studying the reality of the Syrian Postal establishment in terms of development efforts. It aims to identify the role of green human resource management in crisis management, and to know the reality of green human resource management and the reality of crisis management, in addition to knowing the differences in workers' attitudes according to the variables of the study (gender, years of experience) about crisis management. In investigating the problem, the researchers relied on the descriptive approach, and within this framework, the questionnaire was developed as a tool. The study was applied to (853) employees of the Syrian Postal establishment in Damascus, according to the simple random sample method, consisting of (310) male and female workers, and (302) were recovered. The results showed that the reality of green human resource management was high, while the reality of crisis management was medium. It also showed that there is a statistically significant effect of green human resource management practices in crisis management in the institution under study, and that there are no statistically significant differences between the study sample with regard to crisis management according to demographic variables (gender, years of experience).

Keywords: Green Human Resources Management, Crisis Management, Syrian Postal establishment.

*PhD in Educational Administration, Central Administration, Damascus University

** Academic researcher in the Department of Human Resources Management, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University
alaa.hassan@damascusuniversity.edu.sy

مقدمة:

تسعى المؤسسات على اختلاف أشكالها للوصول إلى الجودة والتميز في أدائها، وذلك لتحقيق أهدافها، والارتقاء بالعمل واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة والوقوف في وجه الأزمات التي قد تحدث، حيث يتوقف ذلك على عمل الإدارة والأساليب الإدارية المستخدمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

فالعاملون في أية مؤسسة هم أهم الموارد الاستراتيجية لها، والذين يحددون مستوى أدائها ونجاحها، فما يمتلكه العاملون من مهارات ومعارف هي ما يميز المؤسسة ويحقق نجاحها وفعاليتها وكفاءتها الإدارية.

وقد تزايد الاهتمام العالمي حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أصبحت الأعمال تتبنى استراتيجيات وبرامج بيئية أكثر وعياً حول أهمية التكامل بين الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية، وعلى الموظفين أن يكونوا مصدر إلهام وتمكين للعلوم البيئية الخضراء من أجل تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء (poojapopli,2014).

ووفقاً لـ Hutchins and Wang تبرز أهمية إدارة الأزمة من التفاعل بين العناصر المكونة لها: "التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العوامل البشرية، الثقافة التنظيمية، علم نفس الإدارة العليا؛ إلا أن المرونة التي يكتسبها العنصر البشري يضع لهذا العنصر تأثير كبير في تجنب الأزمات (Hutchins & Wang, 2008).

ومن هنا عملت الدراسة على تقصي حالة العاملين في المؤسسة السورية للبريد على اعتبارها إحدى المؤسسات الرائدة في تقديم الخدمات البريدية والشحن والحوالات المالية التي تغطي شريحة واسعة من الجمهور السوري خاصة في الفترة الأخيرة، وأثر تطوير دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات والحد من آثارها في محاولة لتسليط الضوء على دور الموارد البشرية الخضراء كركيزة أساسية في الحد من تداعيات حدوث الأزمات التي قد تحدث في مكان العمل ولاسيما في إطار البيئة التي تعمل فيها منظماتنا في سورية حالياً.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية: البحث في دور الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات لما له من أهمية وتأثير إيجابي في أداء العاملين وتسليط الضوء على أهمية إدارة الأزمات ودورها في الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. وقد تفتح المجال أمام الباحثين والدارسين للتوسع في هذا الجانب. كما أنها تشكل إثراءً معرفياً للمكتبة الإدارية يختص بدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات.

ب- الأهمية العملية: تناولها لإحدى الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهو إدارة الموارد البشرية الخضراء خاصة في إطار جهود مشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقه سيادة الرئيس. وإجرائها في مؤسسات القطاع العام وخاصة المؤسسة السورية للبريد والتي تعاضد دورها في الفترة السابقة والحالية. وتمكين المؤسسة محل الدراسة من مواكبة التحديات والاستفادة من الفرص في إطار التحضير لمرحلة إعادة الإعمار وتعظيم المكاسب من محور عمل هذه المؤسسة في لوجستيات الإمداد والتوصيل.

أهداف الدراسة:

تتطلب أهداف الدراسة من محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة في:

١. دراسة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب الأخضر، الأجور والتعويضات الخضراء) في إدارة الأزمات في إطار عمل المؤسسة محل الدراسة.

٢- تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في إدارة الأزمات.

الدراسات السابقة:

• الدراسات العربية:

-دراسة(سلمان ومهاوي،٢٠١٦) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية".

هدفت الدراسة معرفة مدى وعي العاملين في وزارة الداخلية العراقية لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية(الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) وجوانب القصور فيها لمواجهة الأزمات التنظيمية بأبعادها) سرعة قرار الاستجابة، الاتصال وتدقق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) وفق المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة على عينة من المديرين ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام والشعب في الوزارة المبحوثة. وتكونت العينة من(١١١) مفردة. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية. وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية الأزمات التنظيمية في الوزارة محل الدراسة، وأوصت بضرورة إشراك مدير الموارد البشرية في صياغة استراتيجيات الوزارة وتكوين فرق عمل لتشخيص الأزمات.

- دراسة(عبد الله،٢٠١٨) بعنوان: دور القيادة في إدارة الازمات

هدفت هذه الدراسة التعرف على الدور الذي يجب أن تضطلع به القيادة في مواجهة الأزمة وكيفية إدارتها بالطريقة المثلى التي تعمل على تقليل آثارها وتجاوز كل العقبات والصعوبات التي تحد من مقدرة القيادة وفعاليتها. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: للقيادة دور فعال ومحوري في إدارة الأزمة وأكدت على أهمية الاهتمام بتأهيل وتدريب القيادة. وأهمية تكوين فرق العمل المتخصصة. ومن توصيات الدراسة: الاهتمام بتكوين فرق عمل إدارة الأزمة. والاهتمام بتوفير المعلومات وأجهزة الإنذار المبكر. والعمل على تأهيل القيادات البديلة.

-دراسة(الجمل،٢٠٢٠) بعنوان: إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة

فيروس كورونا

تناولت الدراسة جوانب عديدة أهمها أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء والعوامل التي تحقق نجاح تطبيقها والتمثلة في دعم الإدارة العليا وترسيخ مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين الأخضر وتشجيع المبادرات الخضراء ونشر الثقافة الخضراء في الشركة من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية وغيرها. كما بحثت في أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية(التوظيف الأخضر والتنمية والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر وأنظمة الأجور والحوافز الخضراء). كما عرضت آليات المنظمة تجاه مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كالحفاظ على الطاقة وعرفة و استقصاء آراء العاملين والتقليل من استخدام الأوراق وإعادة تدوير المخلفات والتخلص من السموم بطريقة مناسبة للبيئة وغيرها.

-دراسة(شطناوي،٢٠٢٠) بعنوان: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة الازمات في ظل جائحة

كورونا لدى موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة الازمات في ظل جائحة كورونا لدى موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها : يمارس العاملون في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي خصائص المنظمة المتعلمة بدرجات متقاربة.

وتم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية العدمية وانتهت الدراسة بتقديم توصيات من أهمها: تهيئة برامج لإدارة الأزمات في المؤسسة وإعداد فرق عمل كفوءة لإدارة الأزمات.

دراسة (حمد، ٢٠٢١) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية
دراسة تحليلية تمت صياغتها للإجابة على تساؤلات عدة حول أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء في أبعاد الريادة الاستراتيجية. تمثل مجتمع الدراسة كافة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل و البالغ عددهم ٧ جامعات اما عدد الافراد المستجوبين فكان ٨٤ عضواً من أعضاء مجالس الكليات في تلك الجامعات. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط عالية بين التعويضات والمكافآت الخضراء و تحمل المخاطرة في حين كان التأثير القوي للتدريب والتطوير الأخضر في الريادة الاستراتيجية.

دراسة (الموجي، ٢٠٢٢): بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة

هدفت إلى التوجه إلى قطاع السياحة في مصر واعتمدت منهجية الدراسة على البحث الوصفي التحليلي وتوصلت إلى عدم وجود خطة شاملة بشأن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، أنظمة الأجور والحوافز الخضراء) حيث أن نسبة ٦٢.٨% من شركات السياحة فئة (أ) لا تطبق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأيضاً يوجد نتائج أخرى بخصوص صعوبة تقييم الأداء الأخضر لدى الموظفين وذلك لعدم إلمامهم بالثقافة الخضراء.

• الدراسات الأجنبية:

دراسة (Wooten & James, 2008) بعنوان:

Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development

ربط إدارة الأزمات بالكفاءات القيادية ودور الموارد البشرية

ركزت هذه الدراسة على تحديد مجموعة من الكفاءات الأساسية المطلوبة لإدارة استراتيجية للأزمات لدى المنظمات وخلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الاعتراف بوجود عاملين على الأقل يميزان القيادة أثناء الأزمة: الأول هو السرعة والثاني هو التدقيق، إلا أن هذين العاملين غير كافيين مالم يكتسب القادة المؤهلات الأخرى التي تتطلبها قيادة الأزمة والتي يتم تعزيزها من خلال التعليم والتدريب والممارسة والخبرة. إلى جانب ذلك، أكدت الدراسة على أهمية دمج هذه المهارات ضمن مجال الموارد البشرية.

دراسة (Kapucu & Ustun, 2018) بعنوان:

Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector

إدارة الأزمات بشكل تعاوني والقيادة في القطاع العام

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف كيفية تأثير الكفاءات القيادية للقائد على الفعالية المتصورة لإدارة الأزمات في القطاع الحكومي، وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على الأهمية الحيوية لوجود نظام فعال لإدارة الأزمات وقيادات مناسبة للأزمات. كما توصلت الدراسة إلى أن الأزمة التي تتم إدارتها بشكل خاطئ يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بسمعة الحكومة وتقويض ثقة المواطنين في الحكومة.

دراسة (Arefnezhad, et al., 2022) بعنوان:

The Effect of Green Human Resource Management Measures on Green Innovation Through The Mediating Role of Organizational Culture

تأثير تدابير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر من خلال الدور الوسيط

للتقافة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة للإجابة على تساؤل وجود أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الابتكار الأخضر على الأداء البيئي لشركات التصنيع صغيرة ومتوسطة الحجم في غانا. تم استخدام المنهج الكمي التحليلي وحققت البيانات المدروسة موثوقية التناسق الداخلي وصحة متميزة مقارنة من النتائج، ولم تكن هناك مشكلة في العلاقة الخطية المتعددة في نموذج الدراسة حيث كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مباشر وكبير على أداء البيئة، علاوة على ذلك توسط الابتكار الأخضر بشكل جزئي في تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي. كان لبعد التعويض الأخضر تأثير على الأداء البيئي بدلالة إحصائية $p < 0.01$.

دراسة (Al-Khrabsheh, Al-Bazaiah & Alheet, 2022) بعنوان:

The strategic role of human resource management in crisis management performance: the mediating role of organizational culture and human capital during COVID-19 (a study applied to the Jordanian Ministry of Health)

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في أداء إدارة الأزمات: الدور الوسيط للتقافة التنظيمية ورأس المال البشري أثناء COVID-19 (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الأردنية)

سعى البحث لمناقشة أهمية إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات وتقييم الدور الوسيط للتقافة التنظيمية ورأس المال البشري أثناء COVID-19؛ تم تطبيقه على وزارة الصحة الأردنية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، شملت عينة الدراسة ٢٣٤ فرداً تابعة للوزارة والمستشفيات الحكومية والمؤسسات الصحية وتم اختيارهم باستخدام عينات عشوائية. تم تقديم الاستبيانات إلى المستجيبين الذين يستخدمون البريد الإلكتروني، مع الأخذ في الاعتبار التحديات والقيود الحالية المرتبطة بجائحة فيروس كورونا. تم قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في أداء إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية. والفرضية الثانية التي تنص على أن الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الأردنية تؤثر بشكل كبير في أداء معالجة الأزمات. والثالثة التي تقول بأنه يوجد علاقة بين رأس المال البشري وأداء إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية. وأوصت الدراسة بتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في صد الأزمات، وضرورة الاستفادة من رأس المال البشري وتعميق الثقافة التنظيمية في ذلك.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث موضوعاتها وأهدافها ونتائجها، حيث تناولت الدراسات السابقة موضوعات متنوعة تتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء والاقتصاد الأخضر كدراسة حمد (٢٠٢١) حيث تتشابه الدراسات في إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل وتختلف عن الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو الريادة الاستراتيجية، ودراسة الموجي (٢٠٢٢) فتتشابه الدراسات في المتغير المستقل وتختلفان في التابع وتبني الدراسة الحالية متغيرات ديموغرافية مختلفة، ودراسة (Arefnezhad وآخرون، ٢٠٢٢) التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر بوجود متغير وسيط هو الثقافة التنظيمية وأيضاً بوجود متغير مستقل فرعي آخر من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاندماج الأخضر. واتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وبعضها اتبع المنهج الكمي التحليلي، أما بالنسبة للمجتمع والعينة فقد كانت متنوعة من حيث أفرادها، والدراسة الحالية تميزت بتناولها لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات بشكل عام وليس فقط في ظل أزمة كورونا كما جاء في بعض الدراسات التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل كورونا كدراسة الجمل (٢٠٢٠) وغيرها، وهو الاختلاف الجوهرى مع الدراسات السابقة، إضافة للاختلاف بالمحتوى والمجتمع والعينة والبيئة والهدف من الدراسة، واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وفي بناء الأداة، والمنهجية العلمية.

مشكلة الدراسة:

في ضوء مشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقه السيد الرئيس مطلع العام ٢٠١٧، ومن خلال المقابلات الأولية التي قام بها الباحثان والموضحة في الملحق (٣) حول واقع المؤسسة ومدى وجود سياسات ضمنها تدعم التوجه نحو الاقتصاد الأخضر وتمكين الموارد البشرية في هذا المجال والإجراءات المتخذة في ذلك، وفي إطار التحقق من الظاهرة المدروسة للوقوف على عملية إدارة الأزمات وكيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تؤدي دوراً في هذا المجال، وفي الكيفية التي تتم بها إدارة الأزمات والتي هي في الغالب أساس وجذر الإشكاليات المتعلقة بأداء المؤسسة وأنشطتها. أي تكمن المهمة الأساسية في معالجة السبب وليس النتيجة بشكل مؤسستي، ومن خلال عمليات التطوير والتحديث التي يشهدها عالم المنظمات، ومتطلبات إعادة الإعمار في بلادنا وتوصيات مؤتمرات المناخ التي تدعو الشركات إلى تبني السلوكيات الخضراء في أنظمتها والتي كان آخرها مؤتمر المناخ في مصر الذي انعقد في ٢٤/١١/٢٠٢٢؛ كان لا بد من القيام بدراسة لإيجاد حلول لمشكلات البيئية والإدارية الموجودة والحد من المشكلات المحتملة مستقبلاً. وقد وجد الباحثان أن هناك جهوداً كبيرة لتطوير أداء المؤسسة لمواكبة المتغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تعيق العمل وتحّد من تطور أداء العاملين، الأمر الذي يتطلب أسلوباً ومنهجاً فعالاً في عملية إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسة السورية للبريد. فضلاً عما أكدته العديد من الدراسات ومنها دراسة (الجمل، ٢٠٢٠) ودراسة (سلمان ومهاوي، ٢٠١٦) ودراسة (Al-Khrabsheh, Al-Bazaiah & Alheet, 2022) والتي تناولت دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كما أكد بعضها على أهمية عملية إدارة الأزمات خلال أزمة كورونا. وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص المشكلة في الإجابة عن التساؤل البحثي الآتي:

هل هناك دور لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة؟

وينبثق عن هذا السؤال الأساسي أسئلة فرعية عدّة:

١. ما هو واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة؟
٢. ما هو واقع إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة؟

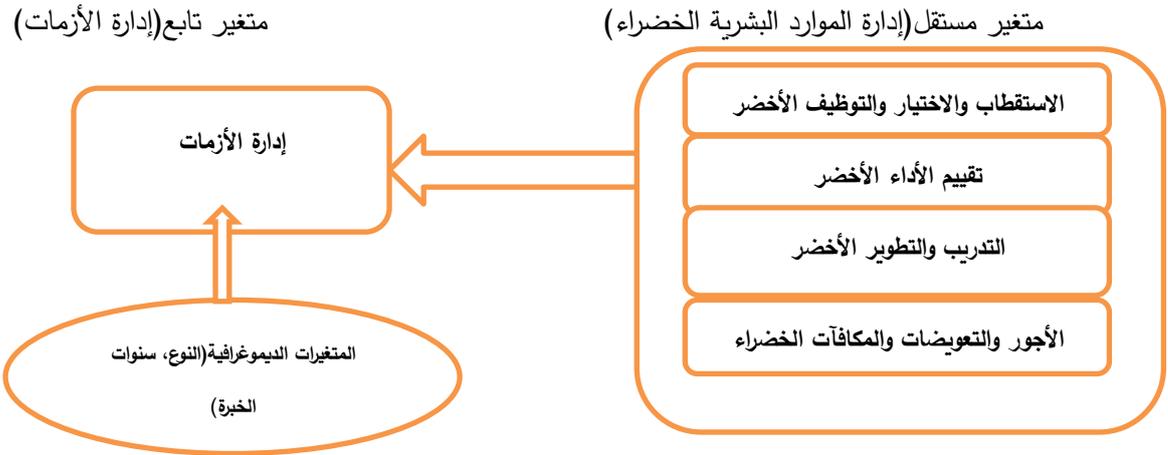
٣. هل هناك دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبعة ضمن المؤسسة محل الدراسة في إدارة الأزمات فيها؟
٤. هل توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة حول قضية إدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة من حيث طريقة إجرائها على المنهج الوصفي المسحي الذي يعني دراسة الظاهرة ووصفها كما توجد في الواقع والتعبير عنها كمياً وكيفياً. وبناءً على ما تقتضيه أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبانة وتقسّم إلى، المحور الأول: المعلومات الديموغرافية: النوع، وسنوات الخبرة؛ والمحور الثاني: عبارات مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمحور الثالث: عبارات مقياس إدارة الأزمات. ولقد اختار الباحثان العبارات المدرجة ضمن الاستبانة لقياس كل من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بعد الرجوع إلى عدّة دراسات تناولت هذه المتغيرات (يوسف، ٢٠٢٢) (شطناوي، ٢٠٢٠)، حيث استعان بها الباحثان لإعداد الاستبانة الموضّحة في الملحق (١).

نموذج الدراسة:

الشكل (١) متغيرات الدراسة



*المصدر من إعداد الباحثين ٢٠٢٢ بالاعتماد على دراسة (يوسف، ٢٠٢٢) ودراسة (سلمان ومهاوي، ٢٠١٦)

فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الأولى: لا يوجد فروق جوهرية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمستوى المطلوب في المؤسسة السورية للبريد.
٢. الفرضية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية بين مستوى تطبيق إدارة الأزمات والمستوى المطلوب في المؤسسة السورية للبريد.
٣. الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير جوهري لإدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الأزمات في المؤسسة السورية للبريد.
٤. الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة) في المؤسسة السورية للبريد.

مجتمع وعينة الدراسة:

شمل المجتمع الأصلي للدراسة جميع العاملين في المؤسسة السورّية للبريد والبالغ عددهم (٨٥٣). سُحبت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تكوّنت من (310) من العاملين بناءً على ما أورده كل من (KREJCIE & MORGAN, 1970) في مجال العينة والمعاينة لحساب حجم العينة، وتم إشمال عدد أكبر من العدد المفروض نتيجة تعاون المؤسسة وإمكانية تعميم النتائج بشكل أكبر.

الجدول (١) تحديد حجم العينة بناءً على حجم مجتمع محدد

حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع
S	N	S	N	S	N
351	4000	205	440	70	85
377	4500	260	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
397	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

* Source: Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607–610.

مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات بالاعتماد على المصادر الثانوية كالكتب والمجلات والدوريات المحكمة ومن خلال المصادر الأولية بتطوير استبانة وتفرغها عبر برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وقد تم استرجاع (٣٠٢) استبانة مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (٢١) عاملاً وعاملة طُبقت عليهم إجراءات حساب صدق وثبات الأداة.

حدود الدراسة:

١. الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال العام ٢٠٢٢م.
٢. الحدود البشرية والمكانية: العاملون في المؤسسة السورّية للبريد في دمشق.
٣. الحدود العلمية: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الأزمات في المؤسسة السورّية للبريد.

الإطار النظري للدراسة:

إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تنوعت تعريفات الباحثين بوصف إدارة الموارد البشرية الخضراء فمنهم من رآها على أنها تكنولوجيات جديدة تؤثر بالمؤسسة ككل ومنهم من ركز على الجانب البيئي منها ومنهم من رآها مصدر استدامة للمؤسسة والبيئة والموارد في حين أن البعض الآخر وصفها بأنشطة وأفكار تؤثر في الموظفين فقط وتغير سلوكهم تجاه البيئة.

أولاً: المفهوم والأهمية: يعرفها (Singh *et al.*, 2020) بأنها التقنيات الموجهة إلى الآثار الاقتصادية والبيئية للمؤسسات في فترة زيادة الوعي بحماية البيئة وإنتاج الموارد الطبيعية. بينما يذكر آخر بأنها تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمات وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في زيادة رضا ومعنويات العاملين (Peerzadah *et al.*, 2018, p. 790_795).

وتختلف إدارة الموارد البشرية الخضراء عن إدارة الموارد البشرية المعروفة بأن جميع الأنشطة التي تنطوي عليها، تعمل على تطويرها وتنفيذها وفق نظام يهدف إلى تخضير موظفي المنظمة (الظاهر وآخرون، 2019، ص 113).

وتكمن أهميتها في التقليل من معدلات دوران العاملين حيث تعمل على الاحتفاظ بالعاملين القدامى وتجذب العاملين المهمين بالاستدامة ذوو الخبرة وذلك لتحقيق أعلى معدل من الإنتاجية، وتمكن من اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الابتكار وإيجاد حلول للمشاكل البيئية وزيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء حتى يصبح الخيار الأكثر تفضيلاً في استقطاب المواهب الخضراء وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية (علي، 2022، ص 227).

ويرى الباحثان أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعتبر حالة متقدمة في الأساليب الإدارية التي تسعى إلى الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة كما تُعد عنصراً رئيسياً في تمكين المنظمات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية للمنظمة.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء عدداً من الوظائف والممارسات كما بيّنت العديد من الدراسات كدراسة (يوسف، 2022) وغيرها والتي ركزت على أهم هذه الوظائف والتي تعمل على تطبيقها أغلب المؤسسات الحالية وتسعى من خلالها إلى تطبيق معاييرها وقيمتها وأهمها:

1. الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر: يتمثل الاستقطاب الأخضر في البحث عن الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم من خلال خلق الرغبة والدافع لديهم وتحفيزهم ودعوتهم للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة وتكون عملية اختيار الموظفين من خلال استجوابهم حول ميولهم البيئية ومن الجدير بالذكر هنا أن مهمة المنظمة هي التسويق لنفسها كعلامة تجارية خضراء وتعزيز سمعتها البيئية بالإضافة إلى الإعلانات المتعلقة باستقطاب المواهب والكفاءات على مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية وتوجهاتها الخضراء فالموارد البشرية تلعب دور رئيس في التنمية ويمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً (خالد، 2016، ص 37).

أما في التوظيف الأخضر يتم إيلاء اهتمام للأفراد المختارين المعنيين بالأنشطة صديقة البيئة كتقليل الهدر في استخدام الموارد والحفاظ على الطاقة وإعادة التدوير، وكل هذا من شأنه تحقيق الكفاءة الإنتاجية داخل العمليات والحد من النفايات وخفض التكاليف والقضاء عليها (عبد الرحمن، ٢٠٢١، ص ٤١٠).

٢. التدريب والتطوير الأخضر: يعني التدريب والتطوير تزويد الموظفين بالمهارات الأساسية لتحسين مستوى الإنتاجية لديهم وإشراكهم بالنشاطات صديقة البيئة وذلك لتحقيق أهداف الشركة، وتشمل عملية التدريب التعلم والتنمية وبرامج وورش العمل والدورات وكل ما يساعد الموظف لاكتساب المعرفة والمهارة والخبرة (آل حمزة، ٢٠٢١، ص ٨١-٨٢).

٣. تقييم الأداء الأخضر: دمج المؤشرات البيئية في عملية تقييم و تقديم ردود أفعال منتظمة للعاملين عن

مدى تحقيقهم للأهداف البيئية، وإن التغذية الراجعة تساعد العاملين على معرفتهم بمدى تقدمهم نحو هذه الأهداف (Mirghafoori, 2018).

٤. الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء: تُمنح التعويضات والمكافآت للعاملين الذين هم على معرفة والتزام بالتشريعات البيئية إذ يتم منحهم مكافآت لكي يكونوا على استعداد لتوليد مبادرات بيئية (Alromeedy, 2019, p.409).

نلاحظ مما سبق أنّ تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يسهم إلى حدّ كبير في تحقيق التوازن البيئي وتقليل التلوث البيئي وتحقيق الاستدامة البيئية، بالإضافة إلى نشر الوعي وتعليم أساليب وطرق عصرية في الحفاظ على بيئة العمل وخلق بيئة صحية مناسبة.

إدارة الأزمات:

أولاً: المفهوم: يشير (Darling and Young) أن إدارة الأزمات عملية تتعامل فيها المنظمة مع الأحداث غير المتوقعة والمدمرة واعتقاد أنّ الإدارة الناجحة مهمة للأزمة، بما تتضمنه من علم وفن، فهي تختصر الأفكار والتحضير (Darling and Young, 2018, P.122). ويفسر الهاشمي إدارة الأزمات بأنها أسلوب إداري من أساليب مواجهة الكوارث وتأثيراتها، تمارس فيه مجموعة من الإجراءات بهدف منع حدوثها أو تكرارها كلما كان ذلك ممكناً، والحد من أضرارها عند حدوثها، وإزالة آثارها بعد وقوعها وانتهائها (الهاشمي، 2017، ص 85).

ويرى الباحثان أنّ إدارة الأزمات يمكن أن مدخلاً من مداخل الإدارة الإستراتيجية المستخدمة في تصميم الاستراتيجيات ورسم السياسات وتحديد البدائل المتاحة وبالتالي اختيار إحداها لمواجهة الأزمات التي قد تحدث.

ثانياً: أهداف ومتطلبات إدارة الأزمة:

يؤكد (Boin) وآخرون أن الأزمات بحاجة للتخطيط الاستراتيجي الذي يجب أن يتضمّن تحديد الأهداف العامة وتخصيص الموارد والإمكانات والتنسيق بين المعنيين مع وضع بدائل وتقييم مستمر للأداء (Boin et al., 2005)، وتوّه لمدد أنّه ينبغي على القائد للتغلب على الأزمة أن يقتفي المواجهة السلمية اللازمة بإخضاعها للمنهجية العلمية وتوظيف المهارات الشخصية ورسم سيناريوهات مسبقة والتنسيق بين مختلف الجهود والمواجهة السريعة لأحداث الأزمة وتتبع نتائجها بالتدخل السريع والمباشر والحضور الدائم بالاستعداد بالوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية وتفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية الذاتية مع الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة مع الخصم وفق سياسة الباب المفتوح للسيطرة على الأحداث خطوة بخطوة (المجد، 2013، ص 68)؛ بينما ترى البطريق أنّه لا بدّ من مواصلة

الترويج للأنشطة ومعرفة ردود الأفعال لبناء خطط لتحقيق التواصل الفعال، وبذل الجهود لاستعادة سمعة المنظمة الجيدة (البطريق، 2017، ص116).

نجد مما سبق أنّ أهداف ومتطلبات إدارة الأزمة تتلخص في توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، و التنبؤ بالأخطار والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.

ثالثاً: أساليب إدارة الأزمات:

اختلف المفكرون والباحثون في تصنيفهم لأساليب إدارة الأزمات، فلكل أزمة ظروفها الخاصة والمختلفة عن غيرها ومن أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات كما اتفقت عليها دراسات (معر، 2011، ص41) و (عياد، 2015، ص76) و (اللامي والعيسوي، 2016، ص83).

1. الأساليب التقليدية: تتميز بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة، وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور وأثبتت نجاحات كبيرة وهي كالتالي (إنكار أو تجاهل الأزمة، كبت الأزمة، تشكيل لجنة للتقصي عن الأزمة، بخس الأزمة، تنفيس الأزمة وتبريغها).

2. الأساليب غير التقليدية: وهي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية وتشمل ما يلي:

(طريقة فرق العمل طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة، طريقة احتواء الأزمة، طريقة تفتيت الأزمة، طريقة التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة) (ماهر، 2006، ص89).

ويرى الباحثان أنّ أساليب إدارة الأزمات تحددها طبيعة الأزمة وخبرة الفريق الذي يديرها في السيطرة، و كيف يمكن الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير، ودراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة.

رابعاً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الأزمات:

إن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الأزمات هي علاقة تكاملية فكل منهما يكمل الآخر ويزيد من متانته وقوته فكلما كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء فاعلة في المؤسسة كانت مناعة المؤسسة أقوى في صدّ الأزمات التي قد تحصل والعكس صحيح فكلما تحلى العاملون بثقافة وقواعد كيفية إدارة الأزمات وامتلكوا مهارات وقدرات خضراء كلما ارتقت وتطورت إدارة الموارد البشرية الخضراء وقّلت المخاطر البيئية. وإذا خلقت الإدارة جواً مناسباً للعاملين وفق أسس التحفيز واستثمار قدرات الأفراد سيكون هذا دافعاً هاماً لأصحاب المبادرات البيئية لإعطاء أفضل ما لديهم بأقل وقت وجهد مما يؤدي إلى تميز المؤسسة وتحقيقها لأهدافها التي وضعت من أجلها وسيكون المجتمع مجتمعاً تكاملياً بيئياً أخضر. ولأن الأزمات التي تصيب المنظمات تلقي بظلالها على كافة مكونات ومستويات المنظمة، كان لا بدّ من التفكير دوماً في أساليب وطرق للخروج منها بأقل الخسائر والأضرار، ذلك أن الأزمات بقدر ما تحمل بذوراً للحياة والنماء بقدر ما تحمل في ثناياها جذوراً للاندثار والفناء، وعلى الإدارة دوماً البحث عن السلوك والمنهج الذي يكفل السيطرة على الأزمات وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كأسلوب ناجع ومفيد في الحد من الآثار السلبية للأزمات.

النتائج والمناقشة:

يقوم وصف العينة على التوزيع الديموغرافي لمفرداتها، وذلك تبعاً للبنود المذكورة في المحور الأول من الاستبيان والتي تتعلق بالمعلومات الإنفوغرافية، ويوضحها الجدول الآتي:

جدول (٢) توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العينة	النسبة %
النوع	ذكور	٩٥	٣١.٤٦
	إناث	٢٠٧	٦٨.٥٤
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١٢	٣٧.٠٩
	من ٦-١٠ سنوات	٩٨	٣٢.٤٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٢	٣٠.٤٦

يلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة هم من الإناث ويعود ذلك إلى الظروف التي تمر بها البلاد، كما يلاحظ أن من هم أقل من ٥ سنوات أعلى نسبة ويعود ذلك لسعي المؤسسة لاستقطاب الفئات الشابة وترميم النقص الحاصل في كوادرها الإدارية. وقد تم التحقق من صدق الاستبانة وذلك من خلال صدق المحتوى بعرضها على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية- جامعة دمشق والواردة أسماؤهم في الملحق (٢)، وتم الأخذ بملاحظاتهم حول وضوح العبارات وسلامتها اللغوية وملاءمتها للموضوع وبناءً على ملاحظات السادة المحكمين واقتراحاتهم، تم حذف بعض العبارات، وتعديل بعضها الأخر، ليستقر العدد النهائي على (٣٠) عبارة، والملحق (١) يبين الصورة النهائية للاستبانة كما قام الباحثان بحساب معادلة ألفا كرونباخ لمعرفة مدى تمثيل الأداة لموضوع الدراسة وذلك بحساب معامل ألفا لمحاور استبانة إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الأزمات، وقد تم ذلك على كل من العينة الاستطلاعية والمبحوثة:

جدول (٣) معادلة الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة (على العينة الاستطلاعية)

المحور	ألفا كرونباخ	العبارات
الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر	0.740	5
التدريب والتطوير الأخضر	0.773	5
تقييم الأداء الأخضر	0.٦٣٥	5
الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء	0.692	5
المجموع الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء	0.845	20
إدارة الأزمات	0.886	10

جدول(٤) معادلة الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة(على العينة المبحوثة)

المحور	ألفا كرونباخ	العبارات
الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر	0.7٦0	5
التدريب والتطوير الأخضر	0.7٩3	5
تقييم الأداء الأخضر	0.٦٥٥	5
الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء	0.6١2	5
المجموع الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء	0.8٦5	20
إدارة الأزمات	0.8٩6	10

يُلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ أعلى من 70%، وتعني أنه من الممكن تعميم النتائج التي سيتم الحصول عليها من استخدام هذا المقياس في إطار استكمال الدراسة.

وقام الباحثان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وكل بند من بنودها، ومدى ارتباط هذه البنود المكوّنة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحثان من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة على عينة مكوّنة من (21) فرداً من خارج العينة الأساسية ومعاودة تطبيقها على العينة المبحوثة كما فيما يأتي:

جدول(٥) نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة(على العينة الاستطلاعية)

إدارة الموارد البشرية الخضراء	إدارة الأزمات	الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء	تقييم الأداء الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر		
.765**	.821**	.219**	.131**	.648**	1	معامل بيرسون	الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر
0.000	0.000	0.000	0.003	0.000		مستوى الدلالة	
٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	العينة	
.751**	.616**	.279**	0.076	1	.648**	معامل بيرسون	التدريب والتطوير الأخضر
0.000	0.000	0.000	0.089		0.000	مستوى الدلالة	
٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	العينة	
.391**	.208**	-0.025	1	0.076	.131**	معامل بيرسون	تقييم الأداء الأخضر
0.000	0.000	0.571		0.089	0.003	مستوى الدلالة	
٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	العينة	
.587**	.276**	1	-0.025	.279**	.219**	معامل بيرسون	الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء
0.000	0.000		0.571	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	العينة	

0.794**	1	0.276**	0.208**	0.616**	0.821**	معامل بيرسون	إدارة الأزمات
0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	العينة	
1	0.794**	0.587**	0.391**	0.751**	0.765**	معامل بيرسون	إدارة الموارد البشرية الخضراء
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	٢١	العينة	

جدول (٦) نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة (على العينة المبحوثة)

إدارة الموارد البشرية الخضراء	إدارة الأزمات	الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء	تقييم الأداء الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر	معامل بيرسون	الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر
0.767**	0.8332**	0.3049**	0.151**	0.650**	1	معامل بيرسون	الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر
0.000	0.000	0.000	0.003	0.000		مستوى الدلالة	
٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	العينة	
0.753**	0.618**	0.281**	0.078	1	0.650**	معامل بيرسون	التدريب والتطوير الأخضر
0.000	0.000	0.000	0.089		0.000	مستوى الدلالة	
٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	العينة	
0.393**	0.209**	-0.027	1	0.078	0.133**	معامل بيرسون	تقييم الأداء الأخضر
0.000	0.000	0.573		0.089	0.003	مستوى الدلالة	
٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	العينة	
0.589**	0.278**	1	-0.027	0.281**	0.3049**	معامل بيرسون	الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء
0.000	0.000		0.571	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	العينة	
0.796**	1	0.278**	0.209**	0.618**	0.8322**	معامل بيرسون	إدارة الأزمات
0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	العينة	
1	0.796**	0.589**	0.393**	0.753**	0.767**	معامل بيرسون	إدارة الموارد البشرية الخضراء
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	العينة	

يُلاحظ من الجدولين السابقين أن جميع العبارات كان لها اتساق مع البعد الذي تنتمي إليه؛ كما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، و(0.01) بين كل محور من محاور الاستبانة، ما يعني أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات.

اختبار التوزيع الطبيعي:

في إطار معرفة أي من الاختبارات والتحليلات يمكن استخدامها، أجري اختبار Kolmogorov-Smirnov

لمعرفة إن كانت بيانات العينة تخضع للتوزيع الطبيعي وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٧) اختبار التوزيع الطبيعي

Statistic		Sig.	
0.161	0.89		إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.101	0.147		إدارة الأزمات

نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول (٧) أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

للإجابة عن فرضيات الدراسة تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبانة وتم اعتماد معيار الحكم على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة كما هو واضح في الجدول رقم (٨):

جدول (٨) معيار الحكم على متوسط نتائج الدراسة

المجال	درجة التقييم
من ١ - ١.٨٠	منخفض جداً
١.٨١ - ٢.٦٠	منخفض
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسط
٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفع
٤.٢١ - ٥	مرتفع جداً

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق جوهرية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمستوى المطلوب في المؤسسة السورية للبريد.

للإجابة عن هذه الفرضية قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة

الموارد البشرية الخضراء:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الموارد البشرية الخضراء

المحور	المتوسط	الانحراف	الدرجة
الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر	٣.٤٦٤٤	٠.٥٥١٠٠	مرتفع
التدريب والتطوير الأخضر	٣.٥٧٥٥	٠.٤٩٥٢٥	مرتفع
تقييم الأداء الأخضر	٣.٥٣٩٥	٠.٥٥٠٠١	مرتفع
الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء	٣.٧٢١١	٠.٤٩٠٩٨	مرتفع
المجموع الكلي	٣.٥٥٦٣	٠.٥٣٥٠٨	مرتفع

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن متغير (الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر) حقق متوسطاً حسابياً بلغ (3.46)، ومتغير (التدريب والتطوير الأخضر) حقق متوسطاً حسابياً بلغ (٣.٥٧) ومتغير (تقييم الأداء الأخضر) حقق متوسطاً حسابياً بلغ (٣.٥٣) ومتغير (الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء) حقق متوسطاً حسابياً بلغ (٣.٧٢)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل (3.55)، وتقع نتائج هذه المتوسطات عموماً ضمن درجة تحقق مرتفعة، ويعني ذلك أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء جاءت عالية، ويفسر الباحثان هذه النتيجة لسعي المؤسسة محل الدراسة لطرح برامج استقطاب وتوظيف تتمكن من خلالها من تحديد الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم من خلال خلق الرغبة والدافع لديهم وتحفيزهم ودعوتهم للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة، وتبني أنظمة تدريب فعالة توفر المعرفة والمهارات والمواقف البيئية اللازمة للعاملين. ومتابعتها على تقييم العمل بمراحله كافة، وتطوير نظم الحوافز والأجور وتقديم الدعم للعاملين ما أمكن.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية بين مستوى تطبيق إدارة الأزمات والمستوى المطلوب في المؤسسة السورية للبريد.

للإجابة عن هذه الفرضية قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الأزمات:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الأزمات			
المحور	المتوسط	الانحراف	الدرجة
إدارة الأزمات	3.3844	0.61429	متوسط

أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبنود استبانة إدارة الأزمات قد بلغ (3.38)، وانحراف معياري (0.61) وأن هذا المتوسط يقع ضمن درجة تحقق متوسطة، ويعني ذلك أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات جاءت متوسطة ويعزو الباحثان ذلك لعدم تبني المؤسسة استراتيجية واضحة في التعامل مع الأزمات وعدم وجود فريق عمل متخصص بإدارة الأزمات بأسلوب علمي حديث يتناسب مع البيئة التي تتعامل معها.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير جوهري لإدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الأزمات في المؤسسة السورية للبريد..

للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات، قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول الآتي يبين النتائج:

جدول (11) نتائج معامل ارتباط بيرسون Pearson (r) بين استجابات عينة الدراسة						
المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة r المحسوبة	قيمة r الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر	٣.٤٦٤٤	٠.٥٥١٠٠	0.53	0.33	0.01	دال *
التدريب والتطوير الأخضر	٣.٥٧٥٥	٠.٤٩٥٢٥	0.49	0.27	٠.٠١	دال *
تقييم الأداء الأخضر	٣.٥٣٩٥	٠.٥٥٠٠١	0.55	0.35	٠.٠١	دال *
الأجور والتعويضات	٣.٧٢١١	٠.٤٩٠٩٨	0.54	0.37	٠.٠١	دال *

المكافآت الخضراء	إدارة الموارد البشرية الخضراء	إدارة الأزمات
٣.٥٥٦٣	٠.٥٣٥٠٨	٠.٥١
٠.٠١	٠.٣٤	٠.٣٤
٠.٠١	٠.٣٤	٠.٣٤
٣.٣٨٤٤	٠.٦١٤٢٩	٠.٥٠
٠.٠١	٠.٣٤	٠.٣٤
٠.٠١	٠.٣٤	٠.٣٤

يتبين من خلال الجدول (11) أن قيمة (r) المحسوبة لمتغير الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر بلغت (٠.٥٣) وهي أكبر من قيمة (r) النظرية التي بلغت (٠.٣٣) كما أن قيمة (r) المحسوبة لمتغير التدريب والتطوير الأخضر كانت (0.49) وهي أكبر من قيمة (r) النظرية التي بلغت (٠.٢٧) وقيمة (r) المحسوبة لمتغير تقييم الأداء الأخضر كانت (٠.٥٥) وهي أكبر من قيمة (r) النظرية التي بلغت (٠.٣٥) وقيمة (r) المحسوبة لمتغير الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء كانت (٠.٥٤) وهي أكبر من قيمة (r) النظرية التي بلغت (٠.٣٧) كما بلغت قيمة (r) المحسوبة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل (٠.٥١) وهي أكبر من قيمة (r) النظرية التي بلغت (٠.٣٤) قيمة (r) المحسوبة لمتغير إدارة الأزمات هي (٠.٥٠) وهي أكبر من قيمة (r) النظرية التي بلغت (٠.٣٣) وبالتالي فإن الفرضية دالة إحصائياً، وعليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في المؤسسة السورية للبريد.

يعزو الباحثان ذلك إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشكل العامل الرئيس في تكوين الحصن المنيع لصد الأزمات من خلال اختيار الأجدد القادر على استخدام التكنولوجيا المتقدمة والمبتكرة بالتدريب وتطوير القدرات وجذب المواهب ذات المهارات الخلاقة، ودعم المؤسسة بشكل جيد لأنظمة المكافآت والحوافز مما يؤثر على أداء العامل وبالتالي رضاه عن العمل، كما تسهم في صنع قرارات استراتيجية سليمة تساعد في زيادة فاعلية صدّ الأزمات ومنع حدوثها.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة.
بالنسبة لمتغير (النوع): لمعرفة ما إذا كانت هناك دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع)، تم استخدام اختبار (ت) ستودنت (Independent Samples TEST) لتوضيح دلالة الفروق كما يظهر في الجدول (١٢):

الجدول (١٢) نتائج اختبار (ت) لمتوسطات درجات العينة تبعاً لمتغير النوع								
المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) الجدولية الحرة	درجة الدلالة	القرار
النوع	ذكر	٩٥	٢٧.٩١	٢.٦٤	٠.٦١٢	٠.٥٢	٣٠١	غير
	أنثى	٢٠٧	٤٣.٨٨	٢.٧٩				دال

تشير النتائج في الجدول (١٢) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (٠.٦١٢) وقيمة (ت) الجدولية (0.52) ومستوى الدلالة يساوي (٠.٤٧٧) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير النوع. ويرجع الباحثان هذه النتيجة لتطبيق ذات القوانين على الذكور والإناث، وعدم وجود فرق بين النوعين في العمل وفي المعاملة، ومحاولة التوجه بشكل دائم للمساواة في الحقوق بين النوعين.

بالنسبة لمتغير (سنوات الخبرة): للوصول إلى نتيجة الفرضية وتفسيرها ولإظهار الفروق ودلالاتها استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (١٣):

الجدول (١٣) نتائج اختبار (ت) لمتوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	القرار
بين المجموعات	1288.548	2	644.274	0.628	.347	غير
ضمن المجموعات	2986.092	299	9.987			دال
الكلي	4274.64	301				

تشير النتائج في الجدول (١٣) إلى أن مستوى الدلالة يساوي (٠.٣٤٧) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويفسر الباحثان النتيجة الحالية بأن الخبرة المتراكمة هي فقط لمعرفة كيفية تطبيق القوانين، وكيفية تنفيذ الأعمال، فالخبرة في العمل الإداري هي روتين مكرر على عدة سنوات، فضلاً عن توظيف هذه الخبرة لتكون وسيلة لتطوير العمل والابتكار في العمل الإداري، كون جميع الأعمال يحكمها قانون واحد والخبرة هنا تكون النجاح في تطبيق هذا القانون.

الاستنتاجات:

١. تتوفر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام بنسب جيدة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.55) وهو ما يدل على مستوى مرتفع من التوفر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغرابلي (2021) التي أكدت أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
٢. واقع إدارة الأزمات جاء متوسطاً، نتيجة لعدم تبني المؤسسة استراتيجية واضحة في التعامل مع الأزمات، إضافةً إلى واقع الحصار المفروض وقانون قيصر وانعكاساته السلبية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة عبد الله (٢٠١٨) والتي أكدت على الاهتمام بتكوين فرق عمل إدارة الأزمة.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات والمقترحات:

• بناءً على وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الأزمات فإنه يجب على إدارة المؤسسة تدعيم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسينها والعمل على تطويرها لما لها من تأثيرات إيجابية واضحة على إدارة الأزمات وذلك بوضع خطط استراتيجية سواء لتطوير منتجات أو خدمات خضراء على المدى البعيد لتطوير أنظمة المؤسسة باستمرار وبالتالي وجود تغيير جذري يساعدها على التصرف بمرونة و قدرة على مواكبة البيئة الديناميكية الخارجية منها والداخلية.

• دعم متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء والعمل على توفير بيئة ملائمة لتطبيقها وتفعيلها.

• إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير مهارات التعامل مع الأزمات وزيادة الوعي في ذلك من خلال إيفاد الموظفين للاستفادة من تجارب الدول في هذا المجال وعقد المؤتمرات لتبادل الأفكار في ذلك.

• ضرورة وجود نظام تحفيز يدعم الأفكار الخضراء الصحيحة التي تساعد على تحسين الأداء البيئي وتخدم المؤسسة في مجال عملها بتعزيز قدرة العاملين على إبداء آرائهم وإعطائهم الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم حيال الأفكار الخضراء التي تسهم في تمكين النهج الصحيح لإدارة الأزمات.

• إنشاء وحدة خاصة لإدارة الأزمات (مديرية إدارة الأزمات) تعمل على تسهيل المهام والتنسيق بين كافة المستويات الإدارية في المؤسسة وتبني الممارسات الخضراء في أداؤها لما أثبتته من فائدة على المؤسسة والبيئة ككل.

المراجع:

المراجع العربية:

- آل حمزة ، محمد فليح. (٢٠٢١). تحقيق الاستدامة البيئية وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الأول، ص ٨١_٨٢.
- البطريق، غادة. (2017). العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات. ط: 1، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة.
- الجمال، مصطفى، ماهر محمد.(٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا. كلية التجارة، جامعة طنطا.
- حمد ، دهام صابر . (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية : دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجلس الكليات في الجامعة الخاصة في مدينة أربيل . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد ٥٥، ص ٣٣٧_٣٦١.
- خالد، مجاهد عثمان. (٢٠١٦). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

- سلمان، فاضل حمد. مهاوي، رافد عبدالواحد. (٢٠١٦). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية" بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية". مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 183-183، ٢٢، (٩٤).
- شطناوي، غيث (٢٠٢٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة الازمات في ظل جائحة كورونا لدى موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة عجلون الوطنية، عجلون، الأردن.
- الطاهر، سنا وأبو سن ، أحمد. (٢٠١٩). أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، عدد ٩، ص ١١٠_١٢٩.
- عبد الله، صلاح الدين حسن محمد. (٢٠١٨). دور القيادة في إدارة الازمات. مجلة جامعة دارفور للبحث العلمي العدد ١٤، السودان.
- عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن. (٢٠٢١). أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية. العدد ١، ص ٤٠٦ _ ٤٤٤.
- علي، أيمن. (٢٠٢٢). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد الأول، ص ٢٢٠ _ ٢٧٣.
- عياد، لؤي سليم. (٢٠١٦). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغرابلي، وآخرون. (٢٠٢١). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر. المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، ص ٣١٩_٣.
- اللامي، غسان قاسم داود، والعيساوي، خالد عبد الله ابراهيم. (٢٠١٦). إدارة الأزمات- الأسس والتطبيقات. ط١، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.
- لمجد، شهرزاد. (٢٠١٣). الإعلام وإدارة الأزمات. ط١، دار أسامة للنشر، عمان.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٦). إدارة الأزمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- معمر، محمد ماهر عليان. (٢٠١١). دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الموجي ، سارة عاطف. (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة . مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، عدد ١، ص ٢٨٥_٣١٢.
- الهاشمي، مصعب حبيب مرحوم. (٢٠١٧). دور القوانين والتشريعات الدولية والمحلية في مواجهة أزمات الكوارث. مجلد ١٨، العدد ١، مجلة العلوم الإنسانية.
- يوسف، ديانا علي. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري. رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

المراجع الأجنبية:

- Al-Khrabsheh, A. A., Al-Bazaiah, S. A., Al-Khrabsheh, A. A., A. F. (2022). The strategic role of human resources management in performing crisis management: *The mediating role of organizational culture and human capital during Covid-19 (An Applied Study on the Jordanian Ministry of Health)*. Journal of Management Information and Decision Sciences, 25, 1-18.

- Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). *The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator*. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 11(2), 409-425.
- Arefnezhad, M., Sepahvand, M., MNazarpoori, A. and Sephvand, R. . (2022). "The Effect of Green" *Human Resource Management Measures on Green Innovation Through The Mediatin Role of Organizational Culture, **Organizational Culture Management***, No .1 ,pp 72_100.
- Boin, A. (2005). *Disaster research and future crises: Broadening the research agenda*. International Journal of Mass Emergencies and Disasters, 23(3), 199.
- Darling, R. J., & Young, S. (2018). *Crisis leadership: A leader's new normal* .In K.J.engemann(Ed), *The Routledge companion to risk, crisis and Security in business* (pp.120-143)NEW York: RoutLedge.
- Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008). *Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice*. Advances in Developing Human Resources, 10(3), 310-330.
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2018). *Collaborative crisis management and leadership in the public sector*. International Journal of Public Administration, 41(7), 548-561.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). *Determining Sample Size For Research Activities*. Educational And Psychological Measurement, 30, 607-610.
- Mirghafoori, S., Andalib, D. & Keshavarz, P. (2017) " *Developing Green Performance Through Supply Chain Agility in Manufacturing Industry : A Case Study Approach , Corporate Social Responsibility and Environmental Management* " , Yazd University , Islamic Republic of Iran.
- Peerzadah, S Ahmad . Mufti , Sabiya . Nazir , Nazir Ah . (2018) " Green Human Resource Management : A Review International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, Volume 7 Issue 3 , 790 - 597
- Pooja Popli, H (2014), "A study of green HR practices, its awareness and implementation in industries in Nasik", *global journal of commerce and Management prospective*, 3 (1)., pp. 114-118.
- Singh, S . K . ; Del Giudice, M. ; Chierici, R. ; Graziano, D . (2020) " Green innovation and environmental performance : *The role of green transformational leadership and green human resource management* " , Technol. Forecast. Soc. Chang, 150 , 119762.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). *Linking crisis management and - leadership competencies: The role of human resource development*. Advances in developing human resources, 10(3), 352.

الملحق (1)

"استبانة رأي"

السيدات والسادة العاملون في المؤسسة السورية للبريد المحترمون؛

يقوم الباحثان بإجراء بحث بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة السورية للبريد "، واستكمالاً لإجراءات الدراسة، أعدّ الباحثان هذه الاستبانة المؤلفة من محاور عدة، بهدف معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات، علماً أن الاستبانة موجهة لخدمة أغراض البحث العلمي، ومعلوماتها ستكون ضمن السرية التامة. نرجو التكرم بوضع إشارة ✓ أمام العبارة التي ترونها تعبر عن وجهة نظركم. شكراً لحسن تعاونكم

الباحثان

المحور الأول: المعلومات الجغرافية:

النوع: ذكر أنثى

سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات من ٦-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنة

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر					
١	يتم اتباع نظام إلكتروني عند التقدم إلى الوظائف من خلال شبكة الإنترنت ووسائل الاتصال الإلكترونية الأخرى				
٢	تحرص المؤسسة على الاهتمام بالقضايا البيئية وإدراجها ضمن الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ليطلع عليها المرشحون الجدد.				
٣	تهدف المؤسسة إلى استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي أخضر وقادرون على تحمل المسؤولية البيئية.				
٤	تحدد الإدارة المختصة شروط شغل كل وظيفة شاغرة وفق المتطلبات البيئية .				
٥	تركز مراحل الاختيار على الاعتبارات البيئية لطالب الوظيفة .				
تقييم الأداء الأخضر					
٦	تشجع معايير تقييم الأداء على خلق أفكار جديدة متعلقة بحماية البيئة				
٧	يتم تحديد أهداف و مسؤوليات خضراء للمديرين والعاملين في المؤسسة و تدخل ضمن تقييمهم السنوي				
٨	يتم اعتماد المعايير البيئية و دمجها في التقييم ووضعها موضع التنفيذ .				
٩	يتم تضمين الأداء الأخضر في نظام إدارة و تقييم الأداء السنوي للعاملين.				
١٠	توفر الإدارة المختصة التغذية العكسية لموظفيها تعبيراً عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية.				
التدريب والتطوير الأخضر					

					يتم تطوير برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والخبرات والمهارات لدى العاملين.	١١
					تتبنى الشركة تدريب الموظفين باعتماد تكنولوجيا المعلومات والانترنت للحد من استخدام الورق	١٢
					تسهم برامج التدريب في تقليل الانحرافات والأخطاء البيئية وتتسم بالفاعلية الكبيرة.	١٣
					توفر برامج التدريب الانسجام بين الموظف و البيئة كونها تحقق البعد البيئي في جميع خطواتها.	١٤
					تعمل الدورات التي تنبئها الإدارة في إشراك الموظفين بحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية	١٥
الأجور والتعويضات والمكافآت الخضراء						
					يتم مكافأة وتعويض الموظفين الذين يقومون بتقديم مقترحات من شأنها تعزيز الجهود الخضراء و الأداء البيئي في المؤسسة.	١٦
					يشجع نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة على إشراك العاملين بالمبادرات البيئية.	١٧
					تقدم المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية للموظفين بناءً على الإنجازات البيئية.	١٨
					تعلن المؤسسة على موقعها الإلكتروني أسماء العاملين المتميزين في أدائهم البيئي.	١٩
					يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية الكفوءة والمهتمة بالبيئة	٢٠

المحور الثالث: إدارة الأزمات:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	ترى أنه يتم العمل على منع حدوث أزمات فرعية تنتج عن الأزمة الرئيسية				
2	ترى أنه من الضروري توفير فريق إدارة أزمات قادر على اتخاذ القرار المناسب للحد من تفاقم الأزمة				
3	تلاحظ أنه يتم وضع برنامج زمني واضح لتنفيذ خطة مواجهة				
4	ترى أنه من الضروري كتابة تقرير لتحديد مدى نجاح أو فشل خطة مواجهة الأزمات في تحقيق أهدافها				
5	يتم التعامل مع الأزمات بمنهجية علمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار				
6	يتم التحكم في العوامل المسببة للأزمة خلال فترة زمنية قصيرة				
7	تعتمد المؤسسة الأساليب العلاجية أكثر من الوقائية في التعامل مع الأزمات				
8	تتزع المؤسسة نحو المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات				
9	يتم التنسيق بين وحدات ودوائر المؤسسة لمواجهة الأزمات الداخلية السائدة				
10	يتم الاستعانة بكفاءات خارجية ذات خبرة في التعامل مع الأزمات				

الملحق (2)

أسماء السادة الذكاترة المحكمين للاستبانة

التوقيع	الوظيفة	الاسم
	رئيس قسم إدارة الموارد البشرية في المعهد العالي للتنمية الإدارية	د. محمد العلي
	رئيس قسم الإدارة العامة في المعهد العالي للتنمية الإدارية	د. أحمد صهيوني
	رئيس قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية في المعهد العالي للتنمية الإدارية	د. ناريمان شوكي

الملحق (٣)

الموارد البشرية التي تم مقابلتها وصفتها الوظيفية:

الصفة الوظيفية	متسلسل
مدير عام	١
معاون المدير العام للشؤون الفنية	٢
مدير الخدمات البريدية	٣
رئيس دائرة البرمجيات والتطوير التقني	٤
رئيس دائرة الموارد البشرية	٦
رئيس دائرة التنظيم المؤسسي	٧
رئيس دائرة الشحن البريدي	٨
رئيس دائرة الإيرادات	٩
رئيس دائرة الاستثمار	١٠
موظف	١١
موظف	١٢
موظف	١٣
موظف	١٤
موظف	١٥
موظف	١٦
موظف	١٧