



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

بحث بعنوان :

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واثرها في تحسين الأداء الوظيفي

بإشراف الدكتور

م.م. علي حسين حسن

بحث مقدم من الطالبان

علي هاني عبد المحسن

فائق حسين ناصر

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة
الاعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس
في ادارة الاعمال





{ كُلُوا وَاشْرَبُوا مِنْ رِزْقِ اللَّهِ وَلَا تَعْتُوا فِيهِ

{ الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ }

صدق الله العلي العظيم

(سورة البقرة : جزء من آية

(٦٠

الأهداء

إلى كل من علموني واستفدت منهم في حياتي العلمية والعملية
استاذ امي وابي لهم جميعاً حبي واعتزاني بالجميل.

الشكر والامتنان

بعد شكر الله تعالى وحمده، يسرني أن أقول شكراً لكلّ حلم بدأ صغيراً ثم ازدان وكبر بفضل أبي وأمي، شكراً لأساتذتي الأفاضل، ولكلّ من زرعوا الخير في دربي وجعلوني أقبل على العلم بشغفٍ وتميزٍ، شكراً لكلّ من قال لي كلمة خير تُعينني على الوصول، ولكلّ من آمن بي ودفعتني إلى أن أكون مخلصاً في طلب العلم، شكراً لمن كانوا لي السند والقوة عندما كنت أوشك على الوقوع، ولكلّ من ابتسموا في وجهي عندما أوشكت على اليأس، واليوم وأنا أقدم هذا البحث العلمي الذي أخذ مني جهداً ووقتاً ودراسة، يسرني أن أفخر بكلّ معلومة كتبتها، لأنها نتاج تعب وجهد مبارك جاء بفضل الله وتوفيقه وتيسيره.

جدول المحتويات

Table of Contents

أ.....	قران
ب.....	الاهداء :
ت.....	الشكر والإمتنان :
ث.....	جدول المحتويات
١.....	الملخص
٢.....	المقدمة
٤.....	المبحث الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة اولاً: منهجية البحث
٤.....	١- مشكلة البحث :
٥.....	٢- أهمية البحث :
٥.....	٣- أهداف البحث
٦.....	٤- فرضيات البحث
٦.....	ثانيا :الدراسات السابقة
١٠.....	الجانب النظري
١١.....	المبحث الثاني
١١.....	١-٢ مفهوم ادارة موارد البشرية الخضراء
١٢.....	٢-٢ أهمية ادارة موارد البشرية الخضراء
١٣.....	٣-٢ اهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء
١٤.....	٤-٢ ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء
١٧.....	المبحث الثالث
١٨.....	١-٣ مفهوم الأداء الوظيفي
٢٠.....	٢-٣ أهمية تحسين الأداء الوظيفي :
٢١.....	٣-٣ أهداف الأداء الوظيفي
٢٢.....	٤-٣ ابعاد الاداء الوظيفي
٢٥.....	المبحث الرابع: الجانب العملي
٢٩.....	الاستنتاجات
٢٩.....	التوصيات
٣١.....	المصادر

المقدمة:

طبيعة الموارد البشرية المتاحة و العملية الإنتاجية و التي تناولها الكثير من الدراسات مرورا بعملية التنمية البشرية و التي لا يمكن تجاوزها على اعتبارها همزة الوصل بين نشاطات الموارد البشرية و التي تحمل الأهمية الكبيرة في المسيرة الإنتاجية ، فالتغير سنة الحياة و التغيير آلية من آلياته ، فالانتقال من نظام الآخر يفرض تغيير في السلوك و المهارات و المعارف و الذي يساعد في التوفيق بين الأطراف الفاعلة ضمنه انطلاقا من طبيعة الموضوع و الذي يهدف إلى معاينة أساليب التنمية داخل المؤسسة العمومية و معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية.

المقدمة

تشهد السوق الإقتصادية تطور يومي متسارع حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية و كان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة لإمكانياته ومشاعره وتطوره وقدراته أما حالياً فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونمو المنظمات في العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الإستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به.

تشمل الممارسات الخضراء للموارد البشرية جميع ممارساتها التقليدية مع تحديث سياساتها بما يتعلق بالإدارة البيئية، فيصبح التوظيف هو التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة الأداء الأخضر والتعويضات الخضراء بمعنى اخر دمج إدارة البيئة بأهداف وممارسات إدارة الموارد البشرية مما يعني أن إدارة الموارد تلعب دوراً حيوياً هام في تجهيز وتدريب الموظفين لذلك مما يساعد على التوصل إلى قدر كبير من الفائدة على جميع المستويات الموظفين والشركة والبيئة وتوفير بيئة عمل خالية من التلوث أثناء تأدية مهام عملهم عبر تنمية سلوك المواطنة البيئية لديهم.

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، حيث تعتبر بأنها طريقة مُنظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية مُنظمة تبدأ بموازنة الوضع الحالي وبالوضع المرغوب فيه للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل في الأداء. حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة ونظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا وبعد التطبيق يتم التقييم.

المبحث الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

مشكلة البحث :

برزت الاستدامة وحماية البيئة كإحدى أهم التوجهات العالمية الحديثة، حيث تلعب القضية البيئية المتزايدة دوراً حيوياً في تعزيز تطبيق الشركة للإدارة المسؤولة بيئياً لكونها تعمل في اقتصاد عالمي تنافسي، ولا يلزم أن تكون فعالة فحسب بل يجب أن تكون مسؤولة أيضاً لا سيما في الأنشطة الموجهة لحماية البيئة لذلك تم توجيه الاهتمام للإدارة البيئية من قبل العلماء والممارسين نظراً لاعتباره أمراً مهماً من الناحية الاستراتيجية للمؤسسات حيث يمكن أن يؤدي التفاعل مع التغييرات الخارجية إلى زيادة طلب العملاء تجاه منتجات أو خدمات المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي. نتيجة للتطور الحاصل لا بد من دراسة تأثير ممارسات هذا النوع من الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يعتبر العامل العنصر الأكثر أهمية في منظومة العمل والذي يلعب دوراً كبيراً في تحقيق استراتيجيات الشركة وأهدافها الأمر الذي استلزم دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الوظيفي في احد شركات محافظة بغداد ومن هنا انبثق السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي
- ما دور التوظيف الأخضر في تحسين الأداء الوظيفي
- ما دور الاستقطاب الأخضر في تحسين الأداء الوظيفي في سوق العمل

اهمية البحث :

تناولت الدراسة أهميتان هما:

- ١- أهمية تطبيقية : حيث تقدم لأصحاب الاختصاص والمهتمين دراسة حديثة تطبيقية من الممكن الرجوع إليها لاتخاذ القرارات المناسبة حول أهمية تفعيل ممارسات إدارة الموارد الخضراء وما ينطوي عليها من آثار إيجابية على الشركة ككل وعلى أداء العاملين بوجه خاص أيضا تمثل الإدارة الخضراء توعية للحفاظ على البيئة وتقليل التلوث من خلال السلوك الأخضر والأنشطة البشرية الخضراء.
- ٢- أهمية عملية : حيث ستزود المكتبة العلمية بدراسة حديثة حول موضوع يشهد مراجعة واسعة من قبل إدارات الشركات جميعاً وبمختلف اختصاصاتها.

هدف البحث:

يمكننا تلخيص بعض الأهداف مثل:

- التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف إلى مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية (تحسين استخدام الطاقة، تحسين استخدام المياه لتحسين الأداء الوظيفي).
- الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية اي تحسين استخدام الطاقة، تحسين استخدام المياه.
- التعرف على ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية بسوق العمل.
- التعرف على واقع الإدارة الخضراء للموارد البشرية الموجودة بسوق العمل.
- التعرف على عمليات إدارة الموارد البشرية المتوفرة بسوق العمل وهل هي صديقة للبيئة أم لا.

- الوقوف على نقاط القوة والضعف في عمليات إدارة الموارد البشرية بكل إدارة وسبل التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- زيادة الوعي لدى المسؤولين والعاملين بأهمية الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

فرضيات البحث:

- هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية بدلالة ابعادها و التفوق المنظمي بدلالة ابعاده مجتمعاً في المنظمة المبحوثة.
- تؤثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية في التفوق المنظمي ايجابياً ومعنوياً في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: الدراسات السابقة

- دراسة (الزيدي ، ٢٠١٦) هدفت إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، وقد تم التطبيق ميدانياً على الشركة العامة للزيوت النباتية، تكونت عينة الدراسة من (٣٠) فرداً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك ضعفاً في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة العامة للزيوت النباتية، كما أن هناك ضعفاً في شيوع ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية كما أن كلا من التوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر لم يكن لهما تأثير على المواطنة البيئية .
- دراسة (الأمين ، ٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية لمعالجة الخلل في أداء العاملين ومعرفة أثر الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين انتهجت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج القياسي ، وقد أثبتت الدراسة أنه تتوفر لدى الشركة إدارة كفه للموارد البشرية تعمل وفق رؤية إستراتيجية وتطبق الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية

- دراسة السكارنه (٢٠١٧) تهدف الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٥) مفردة ، وقد اعتمد الباحث إلى المنهج الكمي - التحليلي الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر. تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز ، وكذلك وجود دور معدل دو دلالة إحصائية للإبداع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة.
- (سلطان، ٢٠١٩) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المؤسسة وتألف مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في قطاع البترول المصري الواقعة في نطاق محافظة الإسكندرية حيث قام الباحث بتوزيع استبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لكل من التصميم الدقيق للبيئة والإدارة الداخلية للبيئة واستعادة الاستثمار على الأداء التشغيلي في حين لا يوجد أي تأثير لعملية الشراء الأخضر والتعاون مع العملاء على الأداء التشغيلي
- (الإبراهيمي ٢٠١٩) بدراسته التي هدفت إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، وحفظ الطاقة على تحقيق التفوق التنافسي، وتم اختيار عينة مكونة من (١٠٨) موظف في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في النجف الأشرف وتم استرجاع (٩٩) استبانة صالحة، وتوصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة لديها الوعي الكافي حول أهمية ممارسات كافة أبعاد الموارد البشرية الخضراء لما لها من دور كبير في تنظيم العاملين داخل المؤسسة وتعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيرات وبناء علاقات تتميز بالثقة والتماسك والتقارب بين العاملين فضلا عن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة.

- (الطاهر وأبو سن ٢٠١٩) تمت دراسة اثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفاعلية العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لدراسة وتألفت عينة الدراسة من (٣٣٠) عامل وعاملة في القطاع الصناعي السوداني ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية لكل من التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتوظيف الأخضر وحفظ الطاقة على كفاءة العاملين وفعاليتهم وذلك بسبب عدم وعي الموظفين بأهمية البيئة والحفاظ عليها وقلّة البرامج التدريبية حول ذلك.
- أجرى (احمد ٢٠١٩) دراسته التي هدفت إلى تحديد اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بالتوظيف والتدريب والمكافأة الخضراء في تحسين أداء المؤسسة، واشتملت عينة الدراسة على (٨٢) عامل في المستشفيات العاملة في مركز محافظة الأنبار ، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى ضعف تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك لعدم معرفة الجهات المسؤولة حول أهمية هذه الممارسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة إلى جانب ذلك توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة معنوية الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المؤسسة.

الجانب النظري

المبحث الثاني/ ادارة الموارد البشرية الخضراء

المبحث الثالث/ الأداء الوظيفي

المبحث الثاني

١-٢ مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات الحديثة حيث أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عاملاً مهماً للمنظمات في جميع أنحاء العالم وهناك حاجة متزايدة لتطبيق الممارسات الخضراء مع إدارة الموارد البشرية. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات يمكن أن تكون هامة في المساعدة على نهج واسع لتحقيق ثقافة الاستدامة.^(١)

(Sudin، ٢٠١١).

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين.^(٢) (Kapil، ٢٠١٥)

كما أنها مصطلح يستخدم للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه البيئة، وذلك لحماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها.^(٣) (Prasad، ٢٠١٣)

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء منذ عام ٢٠٠٠ كنهج جديد تماماً تم قبوله في جميع أنحاء العالم من عام ٢٠١١ باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء، بحيث توفر الإدارة استخداماً فعالاً وكفاءاً للموارد الطبيعية،^(٤) (Janali et al، ٢٠٢٠)

ولكنها حتى الآن تعد ظاهرة جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في الدول النامية كما أنها تتيح بعض التحديات الجديدة لمتخصصي الموارد البشرية تدعوهم فيها إلى تلبية الاحتياجات البيئية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.

ان ممارسات الموارد البشرية في المنظمات صديقة البيئة تؤثر على الأفراد من خلال تغيير مساراتهم الفكرية والسلوكية تجاه البيئة. و لذلك تدعم إدارة الموارد البشرية التعامل مع قضايا التغير البيئي من خلال التعلم التحولي وتبادل المعرفة.^(٥) (Garavan and McGuire ، ٢٠١٠)

٢-٢ أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء:

إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بتقديم العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة بالفائدة والأرباح، فعندما يتم تطبيقها في المنظمات سوف يساهم بتحسين السمعة التجارية عند العملاء وتقوية موقفها بين المنافسين لها، وتقوم هنا إدارة الموارد البشرية الخضراء بمبادرات صديقة للبيئة مما تؤدي لكفاءة أكبر وتكلفة أقل ومشاركة أفضل للموظفين و تتلخص الأهمية بما يأتي :

١. تساعد في الوصول للرضا الوظيفي والالتزام من قبل للموظفين وبالتالي يحقق زيادة في الإنتاجية والاستمرارية.
٢. الحسم والمزايا الضريبية، حيث يصبح تحول المنظمة للبيئة الخضراء أبسط بمساهمة العديد من الحكومات والبلديات وهيئات إمداد المياه وشركات الكهرباء التي تقدم حوافز ضريبية
٣. تساعد المنظمة في تقليل التكاليف.
٤. تقوم بتوفير فرص العمل، حيث أصبحت بعض الوكالات الحكومية والمنظمات التجارية والمؤسسات غير الربحية التي تحقق معايير خضراء معينة فقط المزايدة على الاتفاقيات، ويجبر البعض على إدارات الشراء الخاصة بهم شراء المنتج الأخضر فقط أو استخدام المنتج والخدمة التي تبيعها المنظمات التي تطبق المعايير الخضراء المحددة.
٥. تقليل الأضرار البيئية، ودعم الموظفين عن طريق التدريب والتعويض على تحديد الطرق لتقليل من استخدام المواد المضرة بالبيئة.

٦. قد يساهم هذا في الوصول إلى منتج صديق للبيئة وتوفير مدخرات خضراء من خلال التخلص من النفايات، قد يسبب الترويج لهذه القيم في تطوير رضا المستهلك بطريقة غير مباشرة.^(٦) (ولاء ، ٢٠٢٢)

٣-٢ أهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء:

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وخفض التكاليف وزيادة الكفاءة واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم الوعي بعمليات الاستدامة مثل انتاج منتجات صديقة للبيئة وإعادة التدوير مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، وفيما يلي شرح للأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء: (Hosain and Rahman, 2016)

- الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.
- انخفاض تكاليف المنظمة عن طريق الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المععلن عنها على موقعها على الإنترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق... وغيره.
- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية ومنع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير مقومات الصحة الغذائية من الخضروات والفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد البشرية وغيرها.
- اكتساب المنظمة الميزة التنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي أصبحت جزءا من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
- غرس الوعي لدى العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي لكي تصبح المنظمة صديقة للبيئة، مع تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس.

- تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، ومحاولة المنظمة تغيير سلوكيات العاملين وحثهم على الاتجاه نحو الأداء الأخضر.

٢-٤ ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء:

تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بدور مهم في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة، حيث تستخدم إدارة الموارد البشرية الخضراء سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تساهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة لجعلها صديقة للبيئة، كما أنها تعمل على زيادة الوعي لدي الموظفين، وتعزيز اتجاههم تجاه قضايا الاستدامة، وهناك وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر تقليدية عموماً، ويمكن أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الممارسات الخضراء تحت كل وظيفة تقليدية^(٨) (jain,2016)

وسيتم عرض أهم ممارسات أو وظائف أو أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

١- التوظيف الاخضر إن الشركات التي تتبع الانشطة الخضراء في أداء أعمالها تجذب إليها المواهب الجديدة الكفاء من خلال إعطاء صورة ذهنية بيئية إيجابية بأنها منظمة تتبع الثقافة الخضراء، ويسعى إلى التقديم في الوظائف الخضراء المعلنة بتلك المنظمات، القوى العاملة الموهوبين والذين لديهم المعرفة والوعي بالبيئة المستدامة يستخدمون معايير خضراء، وعلى ذلك إعطاء الأفضلية في اختيار المرشحين الذين يهتمون بالثقافة الخضراء ، وتعرف منظمة العمل الدولية الوظائف الخضراء على أنها "عمل من شأنه أن يخفف من آثار نشاط الشركات و القطاعات الاقتصادية على البيئة وخفضها إلى مستويات مستدامة وأنها عمل يتضمن وظائف تحافظ على البيئة وتعيد تأهيلها، وهي بمثابة حلول للمشاكل البيئية العالمية حيث تشجع على تكوين مبدعين وعمال يهتمون بمشاكل التلوث وقادر على ابتكار الحلول العملية والقابلة للتنفيذ وعلى تلبية احتياجات سوق العمل، و بإدماج الفوائد البيئية لأعمال التقليدية مثل الأجور وسلامة العمل

والحماية الاجتماعية والصحة وحقوق العمال، وتحديد السياسات الرامية إلى الترويج لهذا النوع من الوظائف^(٩) (قحام، ٢٠١٦).

٢- التدريب والتنمية الخضراء يعد التدريب والتطوير في مجال البيئة من المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فبدون التدريب المناسب والتطوير يصعب تحقيق الأداء البيئي المستهدف للمنظمة، وفي الوقت الحاضر تقوم بعض المنظمات بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للعاملين من أجل جعل قوة العمل أكثر اهتماماً بالبيئة، بالإضافة إلى إجراء برامج جادة ومنهجية للتنقيف والتدريب والتطوير للعاملين بها من أجل اكسابهم المعارف والمهارات الخاصة بالإدارة البيئية الجيدة^(١٠) (٢٠١٥) (Tiwari and Bangwal

٣- تقييم الاداء الأخضر: تحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء على تشجيع العاملين على أن تكون مخرجاتهم منسجمة مع توجهات المنظمة نحو البيئة وتتضمن عملية تقييم الأداء الأخضر ووضع معايير ومؤشرات الأداء البيئية الخضراء للعاملين في الوحدات والإدارات التنظيمية المختلفة من أجل تقييم أداء العاملين ودورهم تجاه المخاطر البيئية، كما يشمل تحمل المسؤولية البيئية وإبلاغ المسؤولين عن أي قصور في تطبيق السياسات البيئية أو الكشف عن المشاكل البيئية الحالية والمحتملة^(١١) (al et Tang, ٢٠١٧).

٤- أنظمة الأجور والحوافز الخضراء: يشير نظام الأجور والمكافآت إلى مجموعة التدابير المجزية من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من أجل تشجيع المعرفة والتجاهات والسلوكيات لدي العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمثل نظام الأجور والمكافآت الخضراء وظيفة رئيسية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء و يمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما: المكافآت المالية مثل زيادة الأجور والمكافآت النقدية المكثفة، وغير المالية بإعطاء هدايا للعاملين والإجازات من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد، كما يمكن تقديم مكافآت على الاقتراحات التي تساعد المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربحية، وعلى أنشطة وسلوكيات الأداء الأخضر ومنها إعادة تدوير النفايات

والحد منها وتطوير نظم النتائج الأخضر، ويمكن للمنظمة أو الشركة تحقيق ذلك من خلال توفير المنافع الخضراء سواء النقل أو السفر أو إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء منتجات خضراء أو حوافز أو جوائز أو أجازات مدفوعة الأجر وشهادات تقدير وغيره.^(١٢) (AL- Romeedy, ٢٠١٩)

٥- الاندماج الأخضر يعد الاندماج الأخضر أمرا ضروريا وعاملا رئيسيا في تحسين أداء نظام إدارة البيئة وعلى سبيل المثال الحد من النفايات والتلوث في بيئة العمل وإدارة أفضل للموارد.^(١٣) (Shaban, ٢٠١٩،)

المبحث الثالث

٣-١ مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. (عبد المحسن ، ٢٠٠٢م ، ص ٧)

ويعرفه أبو شيخة (٢٠٠٠) بأنه: مجموعة من الشروط الواجب توافرها ؛ لإنجاز عمل ماء للوصول الى تحقيق أهداف معينة.

ويعرفه (محمد ، ٢٠٠١) : بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واثمات المهام المكونة لوظيفة الفرد (محمد ، ٢٠٠١ ، ص ٢١٠)

ويعرف الأداء بأنه هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله. (نور الهدى، ٢٠١٨ ، ص ٢٥).

ويتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

- الموقف : وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحد دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد (محمد ، ٢٠٢٢ ، ٣٥)

٢-٣ أهمية تحسين الأداء الوظيفي :

تساهم عملية تحسين الأداء في تحقيق هدف استخدام الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة للمنظمة بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية وإنسانية، كما تستهدف تحقيق أهداف المنظمة الأخرى وتلبية احتياجات كل العاملين فيها والمتعاملين معها، ويعد تحسين الأداء عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبته في بيئة المنظمة، وبذلك فإن عملية تحسين الأداء تعتبر عملية مستمرة انطلاقاً من عاملين هما: (محمد، ٢٠٠٥، ص ١٧٠)

- إن الحصول على نتائج عملية تحسين الأداء يستغرق فترة زمنية مما يتطلب دوامها واستمرارها.
- أن التغيرات السريعة والمتلاحقة الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتطلب استمرار عملية تحسين الأداء لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات.

تمتد أنشطة تحسين الأداء لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو التالي: الأبعاد الإنسانية وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم.

الأبعاد التنظيمية: تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات

والمسؤوليات أنماط القيادة، ونطاق الإشراف الأجور ونظم الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.

الأبعاد البيئية: تتطلب عملية تحسين الأداء للمنظمات ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات والاهتمام بتطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المنظمات والتكاليف الاجتماعية (جروان - ١٩٩٩، ص ٧٥).

يتطلب تحسين الأداء أيضا ضرورة التعرف على مدى الاستعداد التنظيمي، وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال ما يلي: (محمود، ٢٠٠٦، ص ٢٦)

- الاستعداد الثقافي: ويقصد به درجة استعداد المنظمة والعاملين بها للإفصاح عن المعلومات ورؤية المنظمة، والإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعليم وليس خطرا يهددها.
- توفر الموارد المالية والبشرية حيث لا بد من توفر مهارات التفكير الإستراتيجي والقدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- توافر مناخ تسوده الثقة والرغبة في التطوير والتحسين المستمر.
- اقتناع كل من الإدارة والعاملين بفوائد وأهمية التحسين المستمر للأداء.

٣-٣ أهداف الأداء الوظيفي:

تعد عملية قياس الأداء الوظيفي حلقة أساسية من حلقات العملية الإدارية المتكاملة، فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ويمكن إجمال الأهداف المبتغاه من عملية قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات والمنظمات وفق ما يلي:

١. متابعة تنفيذ الأهداف: ويعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة، ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاط.

٢. التأكد من كفاءة الأداء: والقصد من ذلك هو التأكد من ممارسة الأنشطة ، وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.

٣. تقييم الكفاءة: بمعنى تقييم كفاءة الأيدي العاملة وفعاليتها والمواد والموارد المالية ، وكفاءة العمليات داخل النشاط ، وفحص المعايير ، والسيطرة على البيانات الواردة.

٤. تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: ويعني التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية ، والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

٥. تحديد مواطن الضعف والخلل: فالتقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم، والعمل على تفاديها والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها، وكذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين ، وأساليب العمل والمعايير المتبعة ، ومدى صلاحيتها.

ومن أهداف تقييم الأداء الوظيفي الآتي:

١. تحديد الأعمال والمهام التي يُنَاطُ أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم.

٢. توفير جو من الثقة ، والتعامل الأخلاقي عن طريق الموضوعية في التقييم.

٣. اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة ، وتحديد مجالات إبداعها.

ونظراً لما لقياس الأداء الوظيفي من أهداف و أهمية بالغة و كبيرة في المؤسسات، فهو موضوع مهم وحساس ؛ لأنه يتصل بالعنصر البشري مباشرة ؛ لذلك يجب أن تكون عملية القياس موضوعية ، وعلمية وعلى أساس من العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة.

وتتضح أهمية القياس في الآتي:

١. يعد قياس الأداء وتقييمه عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
٢. الوقوف على نطاق القوة لتعزيزها ، ونطاق الضعف لتحسينها وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.
٣. تزويد المؤسسات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس الأداء الوظيفي وتخطيطه.
٤. مؤشرات الأداء الوظيفي تعد نوعاً من الحوافز للتنظيم البشري داخل المؤسسة.
٥. رفع معنويات العاملين، فالتفاهم والعلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال سيتعزز عندما يشعر العمال بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء ، ومصدر لرفع معنوياتهم.
٦. يفيد تقييم الأداء الوظيفي تتبع منجزات العاملين ، وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، وتدارك أخطائهم، وتعديل معايير أدائهم وزيادته. (علي ، ٢٠٢٢)

٣-٤ ابعاد الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة، وتتمثل أهم معايير قياس مستوى الأداء فيما يلي:(احمد الكردي،٢٠١٩)

١- جودة الأداء الوظيفي:

تعبّر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين (معنى واقعي ومعنى حسّي)، فالمعنى الواقعي يعني التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسّي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقى الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

٢- حجم الأداء الوظيفي:

تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعنى بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

وعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وهناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن

دافعيته نتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

٣- إجراءات الأداء الوظيفي:

وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتقائه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

الجانب العملي للدراسة

من أجل الوصول الى الهدف الذي تسعى الدراسة الى تحقيقه لابد أولاً من التعرف على واقع عملية الأداء من داخل الشركة المدروسة من خلال وكما يلي:

تم اخذ عينة للدراسة مكونة من 50 شخص وتم توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين في قسم الموارد البشرية و اجابوا على جميع محاور الاستبانة وقمنا باجراء التحليل الاحصائي الوصفي لها باستخدام برنامج SPSS الخاص بالتحليل الاحصائي

قبل البدء بالمحاور قمنا بايجاد الخصائص الديموغرافية للاشخاص المتمثلة بالجنس والعمر والمستوى التعليمي وحجم الشركة وغيرها من الخصائص التي سوف ندرجها من خلال الجداول وكالاتي:

الجدول الاتي يوضح الاحصاءات الوصفية للخصائص الديموغرافية وهي الانحراف المعياري والوسط الحسابي:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد القيم	قيم الجدول
0.50143	1.5600	50	الجنس
1.33646	2.3600	50	العمر
0.94847	2.2800	50	المستوى التعليمي
0.96806	2.9600	50	سنوات الخبرة
0.80407	1.9200	50	حجم الشركة
1.06694	2.6200	50	المستوى الوظيفي

نجد من خلال
بان الوسط
لمعدل سنوات
وهذا يدل على
الاعلى قيمة

ان سنوات الخبرة لها تأثير كبير بمستوى الاداء التنظيمي حيث يعتمد الاداء على سنوات الخبرة الاكثر ويقابله الانحراف المعياري الضعيف موضحا بذلك درجة تقارب الاستجابات في هذا المجال ويليها المستوى التعليمي الذي ايضا كانت قيمة الوسط الحسابي فيه عالية والانحراف المعياري منخفض.

بعد ذلك قمنا باجراء اختبار تحليل التباين والارتباط وايضا اختبار الاستقلالية لتوضيح الفرضيتين وهل توجد فروق معنوية او لا وكالاتي:

- هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية بدلالة ابعادها و التفوق المنظمي بدلالة ابعاده مجتمعاً في المنظمة المبحوثة.

اولا قمنا بايجاد قيمة الارتباط وما مدى قوة الارتباط بين الممارسات الخضراء والتفوق التنظيمي

		Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Interval by Interval	Pearson's R	.120	-.907-	.369 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.131	-.745-	.460 ^c
N of Valid Cases				

من خلال الجدول يتبين ان قيمة مستوى المعنوية اكبر من 0.05 وهذا يدل على انه لا يوجد ترابط بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية والتفوق التنظيمي بدلالة ابعاده

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.813	3	1.604	1.486	0.231
Within Groups	49.667	46	1.080		
Total	54.480	49			

اما هذا الجدول يوضح هل توجد فروق معنوية ام لا حسب اختبار تحليل التباين ووجد بان قيمة مستوى المعنوية اكبر من 0.05 وهذا يدل بانه لا توجد فروق معنوية بين المتغيرين.

• تؤثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية في التفوق المنظمي ايجابياً ومعنوياً في المنظمة المبحوثة.

بالنسبة الى الفرضية الثانية قمنا باجراء اختبار الاستقلالية حسب قيمة chi-square حسب الجدول التالي:

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.577 ^a	9	.076
Likelihood Ratio	17.750	9	.038
Linear-by-Linear Association	.826	1	.364
N of Valid Cases	50		

وظهرت من خلال الجدول قيمة مستوى المعنوية اصغر من 0.05 وهذا يدل على انه تؤثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية في التفوق المنظمي ايجابياً ومعنوياً في المنظمة المبحوثة.

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالاً يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

الاستنتاجات:

- ١- ارتفاع تكلفة تنفيذ المبادرات الخضراء مع انخفاض العائد من تنفيذ الممارسات الخضراء في الفترة الأولى.
- ٢- قلة مشاركة الموظف في أنظمة الإدارة الخضراء التي لها تأثير إيجابي على الشخصية والسلوك الخاص بالموظف بشركات السياحة.
- ٣- إن الابتكار الأخضر هو الحل لتلبية المتطلبات البيئية والنمو المستدام للشركات وتبني وتفعيل استراتيجياته لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- ٤- صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين.

التوصيات:

- ١- مشاركة الموارد البشرية الخضراء بشركات السياحة في الأنشطة المرتبطة بتحسين البيئة.
- ٢- وضع خطة شاملة لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ٣- تشجيع الابتكار الأخضر من خلال وضع استراتيجية محكمة بشركات السياحة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار الأخضر.
- ٤- يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم.
- ٥- توفير رحلات تشمل النقل والاقامة للعاملين بدلا من البطاقات مسبقة الدفع وتقديم المكافآت الخضراء والإجازات مدفوعة الأجر وشهادات التقدير والحوافز المالية.

المصادر:

- ١- أبو شيخة، أحمد، (٢٠٠٠) ، " إدارة الموارد البشرية" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢- جروان ، عبد الرحمان (١٩٩٩)، " تعليم التفكير ، مفاهيم وتطبيقات دار الكتاب الجامعي".
- ٣- عبد المحسن ، توفيق، (٢٠٠٢) ، " تقييم الأداء مداخل جديدة لعلم " ،جديد، دار النهضة العربية.
- ٤- علي ، المسعودي ، (٢٠٢٢) ، " أهداف قياس الأداء الوظيفي وأهميته " . تم الاسترداد
<https://www.linkedin.com/pulse/%D8%A3%D9>
- ٥- محمد ، معمري ، (٢٠٢٢) ، " المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً) " ، مجلة دفاتر المخبر ، المجلد ١٧ ، العدد ١ ، الجزائر.
- ٦- محمود ، الكاظم (٢٠٠٦)، " ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٧- نور الهدى ، كوديب ، (٢٠١٨)، " أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف" ، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد ٠٤ العدد ٠١ ، الجزائر.
- ٨- ولاء ، عضيبات ، (٢٠٢٢) ، " فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء " تم الاسترداد
[/https://www.google.com/amp/s/e3arabi.com/money-and-business](https://www.google.com/amp/s/e3arabi.com/money-and-business)
- ٩- الكردي، احمد، ابعاد الاداء الوظيفي، مجلة طريق التفوق والنجاح، ٢٠١٩.

المصادر الأجنبية:

- 1- Janali, M., Kaffashpoor, A., Rahimpour, A. and Samanian, M. (2020). "Designing A Paradigm model for green human resource management using Data-based Method ", Journal of business and Management, Vol.2, No.5, p.223-233

2– Kapil, K. (2015).” Green HRM: Trends and prospects”, Ge–International Journal of management research, Vol.2, No.11, pp.43–55

3– Prasad, R. (2013) Green HRM– Partner in sustainable competitive growth, Journal of management science and technology, Vol.5, No.9 , pp.15–25