

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي
دراسة تطبيقية على وزارة التعليم السعودية

إعداد

عبد الله بن يوسف الرشيد

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥-١٤٤٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من شجعني على المثابرة طوال حياتي، إلى الرجل العظيم والأبرز في حياتي
(والدي العزيز) سندي دائما وأبدا.

وإلى من بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء (والدتي الحبيبة) حفظهما الله
وأمد في عمرهما وألبسهم لباس العافية.

إلى من بذلوا جهدا في مساعدتي ومساندتي (إخواني وأخواتي).

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل قطاع وزارة التعليم السعودية، وذلك للاهتمام البارز الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في زيادة كفاءة الأداء التنظيمي وتحسين العملية الإنتاجية وسيم التركيز بشكل خاص على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما في ذلك عملية التوظيف الأخضر وتقييم الاداء الوظيفي الأخضر، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التعليم بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ويصل عددهم إلى (١٥٠) موظف. وتم اختيار عينة عشوائية من (١٠٣) موظف اجابوا على جميع أسئلة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. يوجد مجموعة من المساهمات العملية التي يمكن ان تحقق التطور لتطبيق الادارة الخضراء داخل قطاع وزارة التعليم السعودية إلا انه من اجل تبني السياسات لاعتماد منهج اداري يستطيع تقديم عدد من الامكانيات التالية:
٢. بينت النتائج على اهمية توفير مقومات الاداء التنظيمي داخل المؤسسات ودعم الثقافة التنظيمية للعاملين داخل المنشأة.
٣. وأظهرت الدراسة أن المكونات التنظيمية للأداء الوظيفية ودورها في حسن اختيار اداء العاملين وضرورة وجود نظام اداري ناجح يكون قادر على تطوير الاداء داخل المنظمة
٤. كما بينت ضرورة توافر سياق مناسب بعمليات التعلم والتطوير داخل المؤسسة وأهمية ربطه بالحوافز والمكافآت داخل النظام المؤسسي

وبناء على نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي

١. ضرورة الاستفادة من توافر ابعاد الإدارة الخضراء خاصة وزارة التعليم السعودية لاحتوائها على نتائج هامة متعلقة بالبيئة كما ان ذلك يوفر كثيرا من نفقات وزارة التعليم السعودية ومن الوارد ان ينعكس ذلك على الرواتب
٢. بناء على توافر صفات أداء الموارد البشرية للعاملين في وزارة التعليم وجب على الإدارة التنظيمية من الاستفادة من الميزة والمضي في تطويرها اذ ان تطوير أداء الموظفين يعمل على تطوير القطاع ككل.
٣. ضرورة الاهتمام بالأداء التنظيمي وضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالقطاعات والشركات.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	ملخص الدراسة
ج	فهرس الموضوعات
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
١	● المقدمة
٣	● مشكلة الدراسة
٣	● تساؤلات الدراسة
٣	● أهداف الدراسة
٤	● أهمية الدراسة
٥	● مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
٧	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها
١٣	المبحث الثاني: أداء العاملين المفاهيم الأساسية للأداء التنظيمي
١٩	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
٢٤	تمهيد
٢٤	منهجية الدراسة
٢٤	مصادر جمع المعلومات
٢٤	مجتمع الدراسة
٢٥	عينة الدراسة
٢٦	أداة الدراسة
٢٩	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها	
٣٢	نتائج الدراسة ومناقشتها

الصفحة	الموضوع
٣٢	النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة
٣٢	النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة
الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها	
٣٦	خلاصة نتائج الدراسة
٣٧	ثانياً: توصيات الدراسة
٣٧	ثالثاً: مقترحات الدراسة

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	٢٥
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	٢٦
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٢٦
٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٢٧
٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية	٢٧
٦	اختبار ثبات متغيرات الدراسة	٢٨
٧	نتائج اختبار ثبات متغيرات الدراسة	٢٨
٨	نتائج الاحصاء لمتغير ادارة الموارد البشرية الخضراء وعناصرها	٢٩
٩	نتائج الاحصاء لمتغير أداء الموارد البشرية الخضراء وعناصرها	٢٩

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

شهد القرن الحادي والعشرين تحولات متسارعة وتحديات غير مسبقة في بيئة الأعمال ويرجع السبب في ذلك بشكل رئيسي إلى الثورة الصناعية مع بداية العصر الحديث ومن ثم غزو التقنيات التكنولوجية مع بداية الألفية الثانية تأثيرات هذه التحولات كانت سلبية متباينة على البيئة وتمثلت بشكل رئيسي باستنزاف مواردها مما فرض على المؤسسات في جميع المجالات اتخاذ خطوات جادة وتبني المفاهيم الحديثة لإدارة مواردها واستخدامها بشكل أكثر استدامة (الماضي، ٢٠١٩م).

من بين المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام وتطبيق واسع في عصرنا الحالي هي الممارسات الخضراء، التي تهدف إلى الحفاظ على البيئة من خلال تطوير السلوكيات والممارسات المؤيدة للبيئة لدى العاملين في المؤسسات، وترسيخ ثقافة الممارسات الخضراء في بيئة العمل بشكل فعلي وتعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم المجالات المؤثرة بشكل كبير في تنفيذ الممارسات الخضراء حيث تلعب دوراً حيوياً في توظيف المواهب الماهرة القادرة على تطبيق هذه الممارسات والحفاظ على قوة عاملة امارس وتفهم وتدعم المبادرات الخضراء. (بلالي وسامي، ٢٠١٨، ص ١١٧)

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد في جوهرها مفهوماً جديداً في الفكر الإداري، حيث أصبحت جزءاً مهماً من إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة على اختلاف نشاطاتها.

ويعود ذلك إلى تنامي الاهتمام الدولي بالبيئة وقضاياها وزيادة الوعي في بيئة الأعمال بضرورة تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والبيئة المحيطة بهاء والتي تضمن للمؤسسات تنفيذ إدارة خضراء من خلال توافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف البيئية (حسنوي، ٢٠١٩، ص ٤٥٠)

ومن هذا المنطلق، فقد برزت الحاجة إلى التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى توجه إداري يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والحفاظ على البيئة في بيئة العمل ويحقق المواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة البيئية عبر دمج أهداف الإدارة البيئية في الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية (أحمد، ٢٠١٩، ص ٤١٩).

يتمثل الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تصميم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بطريقة أكثر دعماً للبيئة والسلوكيات الخضراء، بما في ذلك توصيف العمل الأخضر والتوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتدريب الأخضر والتعويضات الخضراء وإدارة التعليم والسلامة الخضراء. وينظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها أفضل استراتيجية لدعم الأهداف البيئية والاجتماعية للمؤسسات ورفع مستوى التغييرات السلوكية والاتجاهات الإيجابية لدى الموارد البشرية على النحو الذي يحقق أفضل أداء للمؤسسة إن تبني المؤسسات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يعود بتأثيرات إيجابية على العديد من الجوانب التنظيمية لبيئة العمل بما في ذلك تحسين الأداء التنظيمي، حيث يعتبر الأداء التنظيمي من أكثر المفاهيم أهمية لمختلف المؤسسات، وهو من الأبعاد وثيقة الارتباط بجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية حيث ينظر إليه بوصفه مؤشراً مهماً في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية ومقياساً مهماً لنجاح المؤسسات. ومن المؤكد أن مستوى الأداء التنظيمي يأخذ بعداً أكثر أهمية عند الحديث عن المؤسسات الحكومية، حيث إنه يعكس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة في ضوء معايير ذات صلة بالأداء المستند إلى النتائج بمعايير الكفاءة والفاعلية ومن هنا، تبرز الحاجة إلى البحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وربطها بالأداء التنظيمي، وخاصة في سياق المؤسسات العامة. فالموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في إدارة شؤون العاملين وتعد من الأساسيات والركائز في المنشآت. وفي ظل الاهتمام الحالي بالإدارة الخضراء على مستوى العالم، يتوجب على مدراء الموارد البشرية تبني الممارسات التي تعمل على تعزيز الإدارة الخضراء لزيادة نشاط

العاملين وزيادة العملية الإنتاجية، وتشجيع الإبداع في إدارات الموارد البشرية (الغامدي وبادغيش، ٢٠٢١، ص ٨٧).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوجه العالمي نحو تبني ممارسات الإدارة الخضراء في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن حداثة هذه المفاهيم تفرض حاجة ملحة إلى تعميق فهم أثر هذه الممارسات، بشكل خاص من ناحية تأثيرها على الأداء التنظيمي للمؤسسات وتعد القطاعات الحكومية الخدمية التي تقوم بتوظيف قسم كبير من الموارد البشرية مثل قطاع التعليم، بحاجة متزايدة إلى تحسين الأداء المستدام وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، الامر الذي يعكس أهمية مشكلة الدراسة. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق الممارسات الخضراء على الأداء

التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ضمن وزارة التعليم السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل، عدة أسئلة فرعية يهدف البحث إلى الإجابة عنها في

سياق الدراسة:

تساؤلات الدراسة:

١. ما هو مستوى تطبيق الممارسات الخضراء داخل قطاع وزارة التعليم السعودية؟

٢. ما هو مستوى مساهمة ممارسات الإدارة الخضراء في تحقيق أهداف وزارة

التعليم السعودية؟

٣. كيف يتم تقييم الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية؟

٤. ما هو تأثير توفير التدريب والتطوير في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء على

الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على مستوى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل قطاع وزارة التعليم السعودية، وذلك للاهتمام البارز الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في زيادة كفاءة الأداء التنظيمي وتحسين العملية الإنتاجية وسيم التركيز بشكل خاص على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما في ذلك عملية التوظيف الأخضر وتقييم الاداء الوظيفي الأخضر. ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مستوى تطبيق الممارسات الخضراء داخل قطاع وزارة التعليم السعودية.

٢. التعرف مستوى مساهمة ممارسات الإدارة الخضراء في تحقيق أهداف وزارة التعليم السعودية.

٣. بيان كيفية تقييم الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية.

٤. التعرف على أثر توفير التدريب والتطوير في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي في وزارة التعليم السعودية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العملية:

١. من الممكن تساهم نتائج هذه الدراسة في توفير دليل تجريبي لقياس مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك قياس مستوى الأداء التنظيمي لتعزيز مكانة القوة ومحاولة علاج نقاط الضعف.

٢- يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تحديد مدى فعالية الممارسات الخضراء المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم وكذلك في تطويرها وتحسين الأداء الأخضر للمؤسسة بما يتوافق مع تحقيق أهدافها.

٣. كما يمكن أن تساعد هذه الدراسة في توضيح مفهوم الممارسات الخضراء وفهم كيفية تطبيقها في إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تحديد العوامل التي يجب مراعاتها في تحقيق أهداف الإدارة الخضراء

الاهمية العلمية:

١. يوجد العديد من الدراسات التي اهتمت بالممارسات الخضراء للموارد البشرية
الا ان الدراسة الحالية اهتمت بدراسة الموضوع داخل المجتمع العربي خاصة
بالمملكة العربية السعودية

٢. يسهم الموضوع بفتح الباب امام الباحثين خاصة بمجال ادارة الاعمال من
اجل تكثيف الجهد المبذول لبيان مدي أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية
الخضراء على الاداء التنظيمي

٣. حداثة الموضوع لان ممارسات ادرة الموارد البشرية الخضراء من المواضيع التي
ظهرت حديثا في محاولة حل المشاكل التي ظهرت على الساحة بسبب التطور
الصناعي وغيرها من الاسباب كالتلوث البيئي والاحتباس الحراري وغيرها.

مصطلحات الدراسة:

ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء:

هي مجموعة متكاملة ومتراصة من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهي يكون لها
تأثير ايجابي في تنمية الوعي والمعرفة البيئية للموظفين حتي يقوموا بتبني السلوكيات الصديقة
للبيئة والتي تعمل على تحسين الاداء الكلي للمنظمة عن طريق اختيار موظفين لديهم وعي
كامل بجوانب الادارة البيئية وتدريبهم لزيادة الوعي والمعرفة وكذلك منحهم للتعويضات
(احمد، ٢٠١٥، ص ٨٦)

ويعرفها الباحث إجرائيا:

هي عبارة عن سلسلة من الاجراءات من ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تهتم بتحقيق
الاهداف البيئية والمجتمعية والمالية لوزارة التعليم والتي تؤثر تأثير ايجابي على الاداء التنظيمي
لها. (عفيفة، ٢٠١٩، ص ٢٤).

الاداء التنظيمي:

هو قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف باستخدام المورد البشري حيث تتسم بالفعالية
والكفاءة. (الطاهر واخرون، ٢٠١٩م، ص ٦٥)

الاداء التنظيمي اجرائيا:

هو امكانية وزارة التعليم السعودية على توظيف الموارد البشرية والمادية في تحقيق الاهداف المحددة بما يضمن تحقيق اهداف الأداء الأخضر بفعالية (عفيفة , ٢٠١٩ , ص٢٤)

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها:

مفهوم الإدارة الخضراء:

ظهرت الإدارة الخضراء على الساحة في مطلع عام ٢٠٠٠ مسمي ادارة الموارد البشرية الخضراء بسبب زيادة التلوث بعد الثورة الصناعية ونتيجة الاهتمام الدولي بالطقس والمناخ تم عقد العديد من الندوات وإطلاق عدة من المبادرات في العديد من الدول والمملكة العربية السعودية منذ إطلاق المشاريع اخذت على عاتقها إطلاق المشاريع التي تهتم بالبيئة وكان لها السبق في ذلك من خلال عملية التحول الرقمي وزيادة الرقعة الخضراء وتخصيص جزء من الميزانية وحددته ولذلك فان تعريف المفهوم الإدارة الخضراء عبارة عن مجموعة من الانظمة والممارسات التي تختص بها ادارة الموارد البشرية الخضراء من اجل الحفاظ على البيئة ورفع وعي الموظفين في القطاعات بجميع الهيئات وكذلك الالتزام بقضايا البيئة وتم اختيار الموارد البشرية لتحقيق الاهداف وخلق مجتمع واعى راق يتحمل مسؤولية الحفاظ على البيئة و تغيير المناخ البيئي وجعله خالي من التلوث قدر الامكان وكذلك تعزيز مفهوم البيئة الخضراء لدى كل العاملين وحثهم على ايجاد بيئة خالية من التلوث . (الزبيدي, غني, ٢٠١٦, ص ١١٢)

ثانيا: تعريف المنظمة الخضراء

المنظمة الخضراء هي من المفاهيم الحديثة نسبيا وقد حظي باهتمام العديد من المؤسسات وصار أحد اهم الاساليب التي تقوم بها المؤسسات للإعلان عن نفسها ومن اهم تلك الاساليب التوظيف الاخضر مثل الاعلان عن الوظائف الكترونيا بدل من الكتابة على الورق فذلك يساهم بتوفير الموارد وتقليل الانبعاث الناتج عن التلوث وكذلك استبدال الاكواب الورقية والبلاستيكية في اماكن العمل (المصري، سليم , ٢٠١٩ , ص.٢٥٨).

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في عام ١٩٩٦ وفي بداية العقد المنصرمين ظهر اداء ادارة الموارد البشرية الخضراء جليا واضحا في مجال الاهتمام بالبيئة وذلك عن طريق تحويل تقنية العامل عن طريق المدراء ادي الى ارتفاع الجهد المبذول في الابتكار بمجال الصناعة. (بلالي وسلامي, ٢٠١٨, ص ١٢٨)

وهي ليست بالمهمة السهلة فظهور مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء ظهر لحل مشكلات الاحتباس الحراري والتلوث والإفراط في موارد الارض مما دفع سياسات بعض الدول الي تعديل اسلوبها وخلق افكار جديدة من هدفها المحافظة على البيئة والمفهوم جمع بين نشاط ادارة البيئة وإدارة الموارد البشرية.

وتم تعريفها ايضا على انها جميع الوظائف التي يستوجب على ادارة الموارد البشرية القيام بها من إلزام الموظفين الي تحقيق الاستدامة المنظمة وتعزيز الممارسات البيئية (التركي, ٢٠١٢, ص ٨٥)

وظيفة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك العديد من ممارسات الادارة الخضراء ويمكن للباحث تلخيصها بالعناصر التالية: (الغالي، طاهر, ٢٠١٥, ص ١١٦)

وصف الوظائف الخضراء:

المنظمات الناجحة ينبغي عليها ان تفهم وتعني جيدا الكفاءة والصفة البشرية التي يتمتع بها العاملون لديها والقيام بتحليلها للوقوف على مواصفات الموظف المطلوب لشغل هذه الوظيفة وكذلك البرامج التدريبية لكل موظف وتوصيف الوظائف الخضراء يتأثر بأسلوب المؤسسة واستراتيجياتها وكذلك طبيعة العمل الذي تقوم به

وقد قام العاملون بالعديد من التدابير والشروط والإجراءات الخاصة لأولئك المرشحين لشغل الوظائف داخل المؤسسة (حسناوي, ٢٠١٩, ص, ١٧٩).

١. عملية التوصيف هي الركيزة والنقطة الاولى في عملية التوظيف

٢. هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي لها دور مهم في تصميم الوظائف والمهام الخاصة

٣. قيام الموظفين بإظهار الطابع الشخصي بالنسبة للمهام التي يقومون بها داخل السلك المؤسسي على الرغم من وجود ضوابط تحكم عملهم.

وقد ظهر مفهوم الاقتصاد المستدام وكان لظهوره دور مميز للعديد من المنشآت وكذلك انشاء العديد من الوظائف الخضراء التي تساعد في الحفاظ على البيئة من التلوث الصناعي والخدمي والزراعي والإداري وأن الوظائف السابقة كان لها الدور في تقليل حدة التلوث والانبعاثات كما أنها تكييف المجتمع للحفاظ على البيئة ولإدراك المؤسسات أهمية زيادة الرقعة الخضراء إذ أنها الدعامات الرئيسية لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة ولتحقيق هذه الاستدامة والعمل على تطويرها تم انشاء ادارة الموارد البشرية الخضراء التي ربطت بين المنظمة الخضراء وبين ادارة الموارد البشرية (حسناوي, ٢٠١٩, ص, ١٧٩)

التوظيف الاخضر:

مفهوم التوظيف الاخضر كما ذكرنا سابقا انه من المفاهيم الحديثة نسبيا وقد حظي باهتمام العديد من المؤسسات وصار أحد اهم الاساليب التي تقوم بها المؤسسات للإعلان عن نفسها إلا ان البعض يرون ان تلك الاساليب هي بسطة نسبيا إذا تم مقارنتها بعملية تصميم الوظائف وعمليات التدريب والتخطيط والمكافآت إلا انها تعتبر مكملا للوظائف الأخرى وان تلك المؤسسات بحاجة الى توجيه الموظفين لديها

باتجاه البيئة ولأجل تحقيق تلك السياسات وجب القيام بالعديد من البرامج وأهمها
الآتي: الاهتمام بالتوظيف الأخضر.

أ- تطوير وتدريب القوي العاملة بالمنشآت والقطاعات.

بالرغم من تلك السياسات الكبيرة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية خاصة بالمملكة
العربية السعودية إلا أننا نسعى إلى التنمية المستدامة ولكنها تواجه بعض التحديات
مثل:

١- لإتمام عملية الممارسة الخضراء وجوب توفير ميزانية عالية بالرغم من أن العائد سيكون
ضعيف بالبداية

٢- لا بد من إنشاء هيكل عمل وإعداد عملية تشغيل خضراء واسعة النطاق وخلق التفكير
للمؤسسة الخضراء داخل المؤسسة

٣- وجود صعوبة في عمليات التقييم الأخضر للعاملين داخل المؤسسة (السكرانة
٢٠١٩، ص ٣٨)

تقييم الأداء الأخضر داخل المملكة العربية السعودية

أن الأداء هو جميع العمليات المختصة بتنفيذ استراتيجيات وخطط المؤسسة ولتلك
الاستراتيجيات تأثير على النتيجة والمحتوي وأن ذلك التعريف ينصرف بنا إلى تحديد
نوعين وهم:

أ- **الفعالية:** هو أسلوب الوصول للهدف المحدد من ضمن استراتيجيات محددة وتعتبر
المؤسسة فعالة إذا تم تحديد ومراقبة عملية التفاعل بين مصدر التنمية الخارجي
والداخلي وكذلك الاستجابة لتوقعات العملاء (أحمد، ٢٠١٩، ص ٦٤)

ب- **الكفاءة:** هو أن يتم إنجاز المهمة مع تقليل المواد المستخدمة.

ت- **طرق التقييم:**

هناك مجموعة من الطرق المستخدمة في عملية تقييم اداء المنظمة كالآتي: (السكرانة
٢٠١٩, ص ٣٨)

استحقاق العامل: يتم تقييم العامل من خلال (التزام العامل - اداء العامل - المناخ
التنظيمي - سلامة وصحة العاملين)

المكون النظامي لاستمرارية المؤسسة: ويتمثل باستقرار وارتقاء المؤسسة عن طريق
حماية الموارد وتقديم سلع ذات جودة عالية.

كفاءة العمليات: بإدارات التمويل وأنظمة التشغيل ويتم مراعاتها طبقا للربح العام
والإنتاج والمواد المستخدمة

وهناك العديد من الطرق لقياس مستوي الاداء وهي الطريقة الحديثة والطريقة
التقليدية

الطريقة الحديثة: هي الطريقة التي يحاول بها الباحثون في إيجاد حلول لتحسين القصور
في الطريقة التقليدية ومن أهم تلك الطرق: (حسناوي, ٢٠١٩, ص ١٩١)

مركز التقييم: اجتماع المدراء بمجموعة من المراقبين المدربين على مراقبة السلوك
داخل العمل والقيام بعملية تحليل المشكلات التي تظهر من عملية مراقبة السلوك التي
تعتمد على معرفة تقييم العميل وكذلك الموردين والأسر وبعض عينات من المجتمع
التصنيف على اساس السلوك: يركز الاسلوب على طريقة اساس التقييمات الرقمية
ويركز على سلوك الفرد

الاهداف والإدارة: عبارة عن تحديد الاداء من خلال تحقيق الهدف المنشود عن طريق
التقييم والمراقبة والتسلسل الهرمي للمؤسسة

الطرق التقليدية: وتعتمد الطرق التقليدية على ترتيب العاملين على اساس الاستحقاق
والجدارة من الافضل الى الاسوء والقيام باستخدام جداول الرسم البياني وكذلك
طرق السلوك الحرج والتي تحدث فرق كبير في اداء العاملين كما ان التقارير هي
الاسلوب التي يعتمد عليها المشرف لبيان مدى نقاط القوة والضعف عن طريق التركيز
على المؤهلات والقدرات (خزعل، بصير خلف, ٢٠٢٠, ص ٤٥)

إدارات الأداء الأخضر

ان عملية التقييم الخاصة بالعاملين هو الجانب الاكثر اهمية ونجد هنا ضرورة ربط تقييم الاداء البيئي بالوصف الوظيفي للعامل ولكن لتحديد إدارة الاداء الاخضر ينبغي علينا اولا تحديد معايير الاداء اولا وضرورة وضع معيار لقياس الاداء البيئي بجميع المستويات والإدارات وكذلك جمع البيانات الخاص بالمدرء في كافة المجالات ومن اجل عملية قياس الاداء البيئي وجب اعتماد معايير من اجل جعل البيئة صديقة والحد من استهلاك الطاقة وحل مشكلات النفايات. (أحمد، مناف عبدالمطلف، ٢٠١٩، ص ٢٦)

مشاكل قياس الاداء البيئي:

وجب التساؤل عن كيفية تحديد الاعتبارات والمقاييس التي تعتمد على السلوك البيئي وكذلك النتائج البيئية وأيضا كيف يتم توزيع مسؤولية الاداء البيئي بين العاملين في الادارات المختلفة وكذلك لابد من البحث في مسائل التعويض والتأثير على التقدم الوظيفي وتوفير الوقت والمجهود إذا ان الهدف من تلك الادارة هو المراقبة الفعالة للنشاط البيئي كقياس نسبة التلوث ومشاكل الطاقة التي توجه المؤسسات اذ لابد من الاهتمام بالقضية البيئية والتوصل الى حلول عن طريق نظم التقييم ويحصر ممارسات الاداء الاخضر وعملية التقييم فيما يلي:

- أ- تثبيت معايير خاصة للأداء البيئي
- ب- تحديد المسؤولية والأهداف الخضراء
- ت- دمج ادارة الخضراء مع ادارة الموارد البشرية وكذلك نظام تقييم اداء المؤسسة فيما يخص التخصص الوظيفي
- ث- مراجعة الملاحظات الخاصة بالعاملين والادارة من اجل تحقيق الهدف البيئي المطلوب (عفيفة، على، ٢٠١٩، ص ١٧٨)

المبحث الثاني

المفاهيم الأساسية للأداء التنظيمي

تمهيد:

ظهر الاهتمام بالأداء الوظيفي في الفترة الأخيرة وأجريت العديد من البحوث التي تبحث عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي باعتباره الوسيلة المثلى لتحقيق الأهداف المطلوبة كما أنه يوضح مستوي التقدم الاقتصادي والحضاري بجميع دول العالم وخاصة الدول النامية وما زال البحث مستمر من اجل إعادة الهيكلة الفردية والجماعية والعديد من الأساليب والأدوات التي تحقق تحسين الأداء الوظيفي وكذلك خلق قيادات جديدة تساهم في تحسين الإدارة الوظيفية

مفهوم الأداء داخل المؤسسة:

يعرفه (أبو شيخة، ٢٠٢١، ص ٢٧٠) بأنه تفاعل لسلوك الموظف وذاك السلوك يتحدد اذا تفاعلت قدرات وجهد الموظف بمعنى انه يمثل قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الوظيفية الموضوعية على عاتق داخل المنظمة وانه النتيجة التي يحققها الموظف اثناء قيامه بأي عمل من الاعمال الموكولة له بالمنظمة.

كما الشنواني، ٢٠١٩، ص ٤١) الشنواني الأداء على ان أداء الفرد ما هو الا انعكاس لقدرته في تحقيق الأهداف المتعلقة بطبيعة عمله أي كانت طبيعة العمل الذي يقوم به ويعرفها الباحث أنها مجموعة من الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمة الي تحقيقها عن طريق الموظفين وان المفهوم يربط أوجه النشاط وبين الأهداف التي تتمني المؤسسات تحقيقها وذلك عن طريق وظائف ومهام يلتزم العاملون داخل المؤسسة القيام بالواجبات المرجوة منهم.

أهمية الأداء داخل المؤسسة

سواء كان أفراد أو منظمات فان الجميع يسعى الي تطوير مستوى الأداء ورفع معدلات التنمية إذا انه صار مؤشر للتقدم الإداري وكذلك الحضاري اذ ان رفع مستوى المعيشة يعتمد على رفع مستوى كفاءة الموظفين وهذه هي مشكلة الأداء بمعظم الدول النامية (الغامدي، بادغيش، ٢٠٢١، ص ٥٤) ولان الفرد يؤثر على أداء الإدارة بالمجمل سواء

بالإيجاب أو بالسلب فانه بالنهاية ينعكس على المستوي الدول او المنظمات ولذلك وجبت
التفرقة بين أهمية الأداء الوظيفي للعاملين وبين الأداء الخاص بالمنظمة كالتالي:

الأداء بالنسبة للعاملين:

الأداء هو مقياس لقدرة الافراد على أداء الاعمال والأهداف في الوقت الحاضر وأيضاً أعمال
اخرى في المستقبل إلا ان هذه الاعمال تكون نسبيه ولذلك وجب التنبيه انه على كل فرد
الاهتمام بعمله لارتباطه بالمرتبات والأجور التي يتقاضاها شريطة توفر المقومات اللازمة ونرى
ان الأداء الوظيفي يختلف من وجه نظر الفرد الى اخر حسب الحاجات الأساسية له وان اهم
الحاجات الأساسية هي الاستقرار في العمل وكذلك اثبات الذات (سليمان، حامد فتحي ،
٢٠١٩ ص ٢٥)

الأداء بالنسبة للمنظمات:

أي مستوي نجاح او تقدم يرتبط بشكل مباشر بأداء العامل داخل المنظمة باعتبارهم الركيزة
الأساسية داخل المنظمة وبدونها لا تستقيم الأمور ولذلك تهتم المؤسسات بأداء العاملين لديها اذ
ان الأداء ليس مجرد انعكاس لقدرة الفرد فقط ولكن هو انعكاس لأداء المنظمة وفعاليتها (يلي،
غضبان، ٢٠١٨، ص ٧٤)

معايير الأداء داخل المؤسسة (صالح، مهدي، ٢٠١٢، ص ٤١)

الاداء الوظيفي يتمحور حول مجموعة من العناصر كما يلي:

- ١- العلم بمتطلبات الوظائف: ومنها المهارات المهنية والفنية والمعارف العامة
- ٢- نوع العمل: ان ما يعلمه الفرد عن عمله وما يملكه من مهارات وقدرة على التنظيم وأداء
العمل الموكل له بدون أي أخطاء أو مشاكل.
- ٣- الكم: وهو مقدار العمل الذي يقوم به الموظف في الأوقات العادية ومقدار السرعة التي
قام بها لتنفيذ العمل المطلوب
- ٤- الجدية والتحمل ان الوثوق بقدرة العامل على أداء العمل المطلوب منه في الوقت المحدد
يتطلب الجدية والتفاني بالعمل.

النظام الذي يقوم عليه النظام المؤسسي

ان لفظ او مصطلح الهيكل التنظيمي لم يخلق ليعقد المسائل على رجال العمل وأصحاب السوق انما تم خلقه لتنظيم وتحسين الاداء داخل المؤسسات كما ان النظام المؤسسي او الهيكل هو الذي يحدد بناء المؤسسات بما فيها من اقسام شريطة ان تكون تلك الاقسام متناسبة فيما بينها في مكوناتها كما انه يرتب جميعه العمليات بين الاشخاص داخل النظام المؤسسي كما انه يحدد المهام المطلوبة لكل فرد داخل المنظمة وكذلك التنسيق بين الموظفين ويقسك التسلسل في الادارة وينقسم الى:

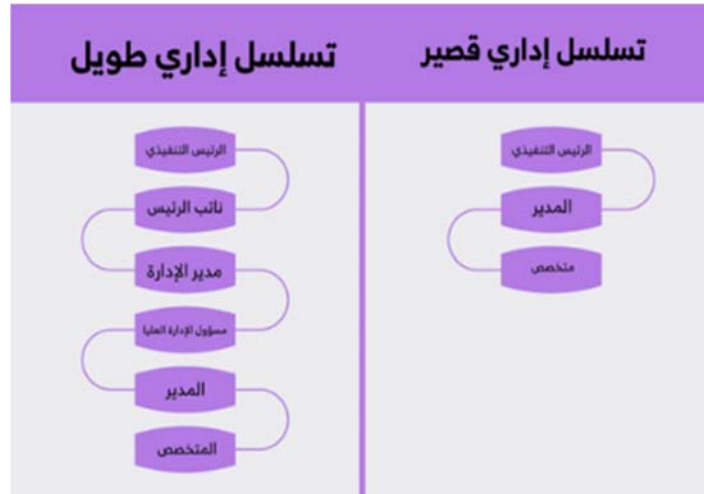
التسلسل الاداري قصير المدى:

ويتكون هذا النظام من العديد من الطبقات من المدراء إلا انها تكون قليلة مما يساعد على اعطاء المزيد من التفويضات لأكثر من شخص مما يساعد بسرعة اتخاذ القرارات كما ان كل مدير في ذلك النظام يكون قادر على اعطاء العديد من المهام وتوزيعها وتكون لديه من السلطة والحرية لاتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات (عفيفة، على، ٢٠١٩، ص١١٩)

التسلسل الاداري طويل المدى:

في ذلك النظام نجد ان طبقات المدراء تكون كثيرة ويجعل طريقة اتخاذ القرارات بطيئة كما لا تكون لهم السلطة في اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية كما بالتسلسل قصير المدى (صارم، ندي، ٢٠١٩، ص٧٨).

شكل رقم (١) التسلسل الإداري طويل المدى والتسلسل الإداري قصير المدى



طرق قياس الأداء داخل المؤسسة

قياس الأداء هو تعريف العاملين بكيفية أداء العمل وإنشاء خطة لتطوير الأداء وعند تطبيق قياس الأداء داخل المنظمة بطريقة صحيحة فإن ذلك يبين للعامل مساهمته في الأداء الخاص به، وقد يؤثر في مساهمته جهد الفرد واتجاهات المهام المسندة تقبليه وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة. (أبو جليدة، سعيد سميح، ٢٠١٨، ص ٦٧)

ويعرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن عملية إدارية يكون عن طريقها تحديد كفاءة العاملين ونسبة مساهمتهم في إنجاز العمل الخاص بهم ويبين الحكم على سلوك الموظفين أثناء العمل وكذلك دقة العمل وسرعة إنجازه (المصري، سليم، ٢٠١٩، ص ١١١) ونجد في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو الذي تقوم به الجهة الحكومية من عمليات من أجل قياس مساهمة أداء الموظف لمهام وظيفته طبقاً لعناصر مرتبطة بامتدادها ليمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية ٣٦/١)

ولذا نجد أن عملية الرقابة بما فيها قياس مساهمة الأداء تقوم بتركيزتين أساسيتين هما: (حسناني، ٢٠١٩، ص ٩٣)

١. دفع الأنشطة في الطرق المحققة لأهداف المؤسسة ومحاولة تجنب الابتعاد عن

أهداف المؤسسة

٢. تصحيح مسار الأنشطة

تعريف تقييم الاداء

تقييم الاداء عبارة عن الصفة الرسمية التي تعبر عن مكن القوي ومكن الضعيف المساهمات التي يعطيها الموظفين للمهام المطلوبة منهم وتقييم الاداء يكون اول على تقويم الاداء لأنه على أساس نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة الطرق الصحيحة لتحسين الاداء المؤسسي (احمد، مناف عبد المطلب، ٢٠١٩، ص ٧٨)

أهداف تقييم الأداء:

١. زيادة كفاءة الانتاج
٢. رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
٣. معرفة مشاكل العمل.
٤. معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظف
٥. البحث عن الاشخاص المناسبين لشغل الدور القيادي (الزبيدي، غني، ٢٠١٦، ص ٦٦)

أهمية عملية تقييم الأداء

تظهر أهمية تقييم الاداء على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي كما يلي:

١. يعتبر الدعامة لإجراء القرارات التي ترتبط ارتباط وثيق بالسلوك الوظيفي للموظف
 ٢. تقرير الأداء واستخدامه لتحديد إذا ما كان الموظف بحاجة الى التدريب من عدمه
 ٣. يعتبر تقرير الاداء أداة لتقييم سياسات الادارة: (خالد، مجاهد عثمان، ٢٠١٦، ص ٦٩)
- ### العوامل البيئية كعوائق للأداء:

توجد بعض المؤثرات التي تكون خارج نطاق سيطرة الموظف والتي بدورها تؤثر على اداء الموظف وهي:

١. ضعف تسهيلات العمل بالنسبة للمهام المطلوب تحقيقها
٢. قلة التعاون مع بعضهم البعض (حسناوي، ٢٠١٩، ص ١٤١)

تحسين الأداء داخل المؤسسة:

تحسين الاداء من الركائز الرئيسية التي يركز عليها نجاح المؤسسات اذ انه يقوم بسبب دراسة العوامل التي تؤثر بنجاح المؤسسة او المنظمة للدور البارز التي تلعبه بعملية التطوير والمفهوم يجب على كل المؤسسات التي تريد التقدم والنجاح ان تبني مفهوم الاداء

الوظيفي وتحسين قدرة العامل على القيام بدوره كما يجب اذ لا نجاح الا بعد تطوير وهذه قاعدة متعارف عليها إذا انه من جد وجد للعامل وللمؤسسة التي يعمل بها العامل (الغامدي، بادغيش، ٢٠٢١، ص ٥٤)

تحسين الاداء

هو اعطاء والإتيان بالأفضل بصورة مستمرة لان التميز هو رمز الاستمرار والبقاء وهذا التحسين لا يقف عند حد معين انما يكون بشكل مستمر عن طريق تحقيق المطلوب وقلّة الاخطاء وبالتالي يؤدي الي تخفيض الكثير من المارد وزيادة الامان وهناك العديد من المؤسسات التي نجحت في تحسين الاداء بصورة مستمرة داخل وزارة التعليم اذ لا بد من تشجيع العنصر البشري والقيام بعمليات التشجيع المستمرة كل تلك العوامل تؤدي الي تحسن جودة الاداء داخل المنظمات والمؤسسات بمختلف انواعها وتخصصاتها. (طالبي، اسيا وجهاد، بن شعبان، ٢٠١٧، ص ٨٩)

الدراسات السابقة

(دراسة عباس ، ٢٠٢١) بعنوان "إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي" هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب المستدام، وتقييم الأداء، والتعويض المستدام) على الأداء التنظيمي للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية، وذلك اعتماداً على فحص مدى التباين في تأثير هذه الممارسات على الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للفنادق العاملة في مصر وقدمت الباحثة نموذج مفاهيمي مبني على مجموعة من الروابط بين الاستدامة وإدارة الموارد البشرية من ناحية، والعلاقات بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي من ناحية أخرى وخلصت نتائج البحث أن هناك تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على كلا من الأداء الاقتصادي (كلياً) والاجتماعي والبيئي (جزئياً) للفنادق المصرية كما لوحظ أيضاً أن هناك تفاوت في القدرات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية التي تقود الأداء التنظيمي عند تتبع استراتيجية الاستدامة، وبخاصةً فيما يتعلق بممارسات تقييم الأداء المستدام والتعويض المستدام بالفنادق موضوع التطبيق.

دراسة خاتم وآخرون، ٢٠١٦ بعنوان تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي تم التركيز في الدراسة على تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لتحديد نوع الارتباط القائم بين تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثون أن الرقابة المفروضة في المؤسسة تزيد من التزام العاملين بأداء متطلبات الوظيفة، وبالتالي سيكون هناك التزام بالإجراءات والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة والمحافظة على مواعيد الدوام الرسمي داخل المؤسسة وأن التدريب يؤثر على جودة المنتج. وكلما زادت استفادة العاملين من البرامج التدريبية المقدمة من قبل المؤسسة كلما زادت جودة الإنتاج، وبالتالي سيكون هناك إقبال كبير على هذا المنتجات وأوصت الدراسة

بوجود حاجة الى المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع بالنظر إلى ارتباطه بباقي متغيرات التنظيم، وبالنظر أيضا إلى تغيره وفق تغير المؤسسة والمجتمع.

دراسة (العبيدات وآخرون، ٢٠٢٠) بعنوان "الاستفادة من ممارسات الموارد البشرية الخضراء لتمكين الأداء البيئي والتنظيمي" أدلة من صناعة النفط والغاز القطرية يهدف هذا البحث إلى استكشاف الدور المهم من الناحية النظرية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة الأعمال بشكل خاص في مجال صناعة النفط والغاز. وتحليل نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في صناعة النفط والغاز القطرية. يُظهر تحليل نتائج الدراسة أن كلاً من دعم الإدارة العليا والتوجه البيئي الداخلي يؤثران بشكل إيجابي على إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي بدورها لها تأثير إيجابي كبير على الأداء البيئي. تقدم النتائج أيضاً دليلاً على التأثير الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الروابط بين كل من دعم الإدارة العليا والتوجه البيئي الداخلي والأداء البيئي. علاوة على ذلك، وجد أن الأداء البيئي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

دراسة (أحمد، ٢٠١٩م) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بالتدريب والمكافآت والتوظيف في تحسين أداء المؤسسة" هدفت الدراسة الى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بالتدريب والمكافآت والتوظيف في تحسين أداء المؤسسة واحتوت العينة على ٨٢ عامل في المستشفيات العامة بالأنبار واستخدم الاستبيان لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى ضعف تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لعدم معرفة الجهات المنوطة بتحديد اهمي الممارسات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وكذلك توصلت الدراسة الى وجود أثر ذات دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة (شافعي وآخرون، ٢٠١٩م) بعنوان "إدارة الموارد البشرية الخضراء على المستوي التنظيمي" هدفت الدراسة الى تقديم حلول بخصوص نتائج إدارة الموارد البشرية

الخضراء على المستوي التنظيمي ونتائج إدارة الموارد البشرية على الصعيد الفردي كما هدفت الدراسة الى دراسة الالية التي من خلالها ستؤدي الي نتائج إيجابية وفعالة للعاملين واستخدمت في الدراسة ٢٠٦ فندق في ماليزيا للتحليل على المستوي لتنظيمي واستخدم نموذج pls لتقييم نموذج البحث واطهرت النتائج الي ان الثقافة البيئية مرتبطة ارتباط إيجابي بإدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بالنسبة للأداء المؤسسي واكتشفت ان الإدارة الخضراء تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل إيجابي.

دراسة (الابراهيمي، ٢٠١٩م) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (عملية التوظيف الأخضر - التدريب والتطوير - تقييم الأداء الأخضر) على تحقيق التفوق التنافسي" هدفت الدراسة الي تحديد دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (عملية التوظيف الأخضر - التدريب والتطوير - تقييم الأداء الأخضر) على تحقيق التفوق التنافسي وتم اختيار عينة مكونة من ١٠٨ موظف بمستشفى الأمير بالعراق وطرح استبانة تكون افرادها من ٩٩ واعتمدت على المنهج الوصفي)، وتوصلت الدراسة الى وجود الوعي الكافي حول أهمية ممارسات ابعاد الممارسات الخضراء لما لها من دور مهم داخا القطاع وتعزيز عملية المؤسسة على اتخاذ القرار وبناء الثقة بين الموظفين وكذلك تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة

دراسة (الطاهر وأبو سن، ٢٠١٩م) بعنوان " توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على فاعلية العاملين" سعت الدراسة الى بيان أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على فاعلية العاملين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأحد أدوات الدراسة - وتكونت عينة الدراسة من ٣٣٠ عامل في القطاع الصناعي بالسودان وكان من اهم نتائج الدراسة الى وجود علاقة عكسية للتدريب الأخضر وتقييم الأداء والتوظيف الأخضر وذلك بسبب عدم وعي الموظفين بأهمية البيئة والحفاظ عليها وضعف البرامج التدريبية

دراسة (خزعل وآخرون، ٢٠١٩م) وكانت تحت عنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء بالعراق هدفت الدراسة الى القاء الضوء على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيسي لتزويد المنظمة المبحوثة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية نحو حماية البيئة وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة وقد تم اعتمادها استنادا الى مجموعة من المقاييس وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي وأفرزت النتائج مجموعة من النتائج أهمها اكتشاف علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية.

دراسة (السكارنة، ٢٠١٩م) وكانت بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز" وهدفت الدراسة الى فحص اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والطاقة بمدينة الموصل بالعراق والتي تمارس الإدارة الخضراء داخل أنظمتها واعتمد الباحث على المنهج الكمي والوصفي والتحليلي وكان من اهم نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز بالمنظمات الصديقة للبيئة وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية لراس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات الإدارة الخضراء وكان من اهم نتائج الدراسة أهمية المحافظة على بيئة العمل كإجراء المسابقات بين الوحدات والأقسام لمختلفة في المؤسسات.

الفصل الثالث
الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل على إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات الإحصائية.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ويعرف المنهج الوصفي بأنه هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، لتحقيق أهداف البحث.

مصادر جمع المعلومات:

مصادر أولية: نتائج استبانة تم تصميمها من قبل الباحثة وتوزيعها على الموظفين في وزارة التعليم بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

مصادر ثانوية: الكتب والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر، تحدد هذه الصفة بواسطة معايير أخذ العينة التي وضعها الباحث، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التعليم بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ويصل عددهم إلى (١٥٠) موظف.

عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الأصلي يقوم الباحث باختيارها بطريقة مناسبة، ومن ثم يقوم بإجراء الدراسة عليها والاستعانة بجميع النتائج التي تحصل عليها من واقع الدراسة وتعميمها على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، كما تعرف على أنها جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة علمية مناسبة وإجراء الدراسة عليها واستخدام النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ومن ثم تعميمها على مجتمع الدراسة بشكل عام، فعينة الدراسة تشمل جميع صفات وخصائص مجتمع الدراسة ككل مما يوفر على الباحث الوقت والجهد لدراسة كافة وحدات المجتمع، تكونت عينة الدراسة من (١٠٣) موظف اجابوا على جميع أسئلة الاستبانة.

اداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لدراسة وتعرف الاستبانة بأنها أحد أدوات البحث، وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث. خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، وذلك على النحو التالي:

١- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	٥٢	٥٠.٥٪
أنثي	٥١	٤٩.٥٪
المجموع	١٠٣	١٠٠٪

يتضح من جدول رقم (١) أن نسبة (٥٠.٥٪) من المبحوثين ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (٤٩.٥٪) مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة ذكور.

٢- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	٩	%٤٠.٨
	٤٩	%٤٧.٦
	١١	%٩.٨
	٣	%١.٨
الإجمالي	١٠٣	%١٠٠

يتضح من جدول رقم (٢) أن نسبة (%٤٠.٨) من المبحوثين اقل من عمر ٣٠ عام، بينما بلغت نسبة (%٤٧.٦) كانت اقل من ٤٠:٣٠ عام وان نسبة (%١١) كانت أعمارهم من ٤٠ الي ٥٠ سنة وان نسبة (%١.٨) كانت للفئة العمرية أكثر من عام مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة ذكور.

٣- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	%٨.٧	٩
	%٩.٧	١٠
	%٥٣.٤	٥٥
	%٢٨.٣	٢٩
الإجمالي	١٠٣	%١٠٠

يبين الجدول رقم (٣) فروقات المؤهل العلمي حيث يوضح الجدول ان نسبة (%٥٣.٤) من المشاركين بالبيكالوريوس وان اقل نسبة كانت للثانوية وبلغت نسبتها (%٨.٧) فيما توسطت نسبة (%٢٨.٣) كانت من الفئة فوق الجامعية.

٤- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

الجنس	العبرة	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٤٤	%٤٢.٧
	من ٦-١٠ سنوات	٢١	%٢٠.٤
	من ١١ الى ١٥ سنة	٢٧	%٢٦.٢
	أكثر من ١٦ سنة	١١	%١٠.٧
الإجمالي		١٠٣	%١٠٠

يبين الجدول رقم (٤) لاحظ الباحث ان نسبة التقاربات متقاربة جدا فقد لاحظ الباحث

ان نسبة ٤٣% كانت اقل من سنوات.

جدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المتغير	العبرة	التكرار	النسبة
الدرجة الوظيفية	مدير عام	١	%١.٠
	مدير	١٨	%١٧.٥
	نائب مدير	٥	%٤.٩
	مدير موارد بشرية	٠	%٠.٠
	مدير تنفيذي	١	%١.٠
	مدير اداري	٨	%٧.٨
	مدير مالي	٢	%١.٩
	اخرى	٦٨	%٦٦.٠
	المجموع	١٠٣	%١٠٠.٠

يبين الجدول رقم (٥) النسب التالية المرفقة بالجدور والتي تبين ان غالبية افراد العينة قد

تنوعت بعدد ٢ مدير مالي وعدد ٥ نائب عام وشخص واحد مدير تنفيذي فيما بلغت النسبة الاكبر

من ٦٦.٠% من النتائج الخاصة بالعينة

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة بعد مناقشتها وتعديلها مع الدكتور المشرف على الرسالة حتى انتهت الاستبانة بالصيغة النهائية واعتمد الباحث اختبار الفا كرونباخ.

جدول رقم (٦) يوضح اختبار ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	
أداء الموارد البشرية	٩٤٪
ادارة الإدارة الخضراء	٩٥.٣٪

ويوضح الجدول التالي ثبات المقاييس المستخدمة واستنتج الباحث ثبات الاستبانة بدرجة ٠.٦٠.

وهي نتيجة صالحة للخروج بالتحاليل والنتائج الخاصة بالبحث

جدول رقم (٧) نتائج اختبار متغيرات الدراسة

المتغير	الأداء الخاص بالموارد البشرية
إدارة الادارة الخضراء	٥٤٤.٠

كما قام الباحث باختبار نسبة الصدق للمقياس عن طريق معامل الاختبار (بيرسون) وقد جاء عند مستوى متوسط ذات دلالة $p=0.001$

أفراد العينة:

قام الباحث بأدراج مجال الفئة داخل مقياس ليكرت عن طريق حساب النسبة بين درجات

ونسب القياس طول العينة تساوي مع المدي إذا تم تقسيمه على عدد الفئات بمعنى $0.80 = 4/5$

أصغر قيمة في القياس - أكبر قيمة = $1-5 = 4$ وبإضافة هذه القيمة التي اقل قيمة بالمقياس من اجل

بيان الحد الأعلى للفئة وبعدها أضاف المدي للفئات الباقية:

١. المتوسط للصفة المنشورة (١.٧٩ - ١.٠٠) تعتبر قليلة جدا

٢. المتوسط للصفة المنشورة (٢.٥٩ - ١.٨٠) تعتبر قليل

٣. المتوسط للصفة المنشورة (٣.٣٩ - ٢.٦٠) تعتبر متوسط

٤. المتوسط للصفة المنشورة (٤.١٩ - ٣.٤٠) تعتبر كبيرة

٥. المتوسط للصفة المنشورة (٥.٠٠ - ٤.٢٠) تعتبر كبيرة جدا

جدول رقم (٨) نتائج الاحصاء لمتغير ادارة الموارد البشرية الخضراء وعناصرها

المتغير	القيمة الصغرى	القيمة العليا	متوسط الحساب	الانحراف المعياري
محور إدارة الموارد البشرية	١.١٥	٤.٨٢	٣.٢٧٥	٠.٧٢٥
المتغيرات الفرعية				
حفظ الطاقة	١.٦	٥	٣.٧١٤	٠.٦٦
تقييم الأداء الاخضر	١	٥	٣.٩	٠.٩
التوظيف الاخضر	١	٥	٣.١٧	٠.٩٨
التدريب الاخضر	١	٥	٣.١٢	٠.٦٨

جدول رقم (٩) نتائج الاحصاء لمتغير أداء الموارد البشرية الخضراء وعناصرها

المتغير	القيمة الصغرى	القيمة العليا	متوسط الحساب	الانحراف المعياري
محور إدارة الموارد البشرية	١.١٥	٤.٨٢	٣.٢٧٥	٠.٧٢٥
المتغيرات الفرعية				
الابداع	١.٦٨	٥	٣.٧١٤	٠.٦٧٧
الفعالية	٢.٢٩	٥	٣.٧٧	٠.٥٤
الكفاءة	٣	٥	٣.١٧	٠.٦٢٥

وأوضح المتغير الحسابي عن وجود الصفة بشكل كبير وأوضح نسبة الادراك العالية لدور الكفاءة والابداع والفعالية ومدي تأثيره على العاملين بديوان قطاع وزارة التعليم السعودية

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطاتها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشذبات في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أ- النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

١. أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٥٠.٥%).
٢. أن نسبة (٣٩.١%) من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠ : ٤٠ سنة).
٣. أن معظم أفراد الدراسة حاصلين على شهادة ماجستير بنسبة (٥٨.٧%).
٤. أن نسبة ٤٣% من المبحوثين لديهم خبرة اقل من ٥ سنوات

ب- النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

- ١- وجود سمة الموارد البشرية الخضراء بشكل متوسط اما أداء سمات الموارد البشرية قد توافرت بشكل كبير لدي العاملين بقطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية
- ٢- أن تعزيز أداء الموارد البشرية يعمل على رفع الأداء ان التوظيف الأخضر أحد اهم العناصر التي تعزز أداء الموارد البشرية
- ٣- ان التدريب والتقييم قد وضع جليا لما لها من أثر مهم على أداء ادارة الموارد البشرية الخضراء
- ٤- يوجد فرق جوهري في توافر ميزة أداء الموارد البشرية حسب عدد المنافسين وأوضح النتائج انه كلما زاد عدد المنافسين زادت نسبة تمتع الموظفين بميزة الأداء الوظيفي
- ٥- لا يوجد فروق جوهريه في المهام التي تقدمها خدمات وزارة التعليم السعودية في الأماكن المختلفة فكل المناطق مخدمه بشكل جيد ومتوافق

اشارت النتائج الي الاهمية التالية:

- ١- تقييم الاداء
- ٢- انشاء معايير حديثة لاختيار العاملين
- ٣- التدريب والتطوير

كما بينت النتائج على أهمية توفير مقومات الاداء التنظيمي داخل المؤسسات ودعم الثقافة التنظيمية للعاملين داخل المنشأة

وأظهرت الدراسة المكونات التنظيمية للأداء الوظيفية ودورها في حسن اختيار اداء العاملين وضرورة وجود نظام اداري ناجح يكون قادر على تطوير الاداء داخل المنظمة

كما بينت ضرورة توافر سياق مناسب بعمليات التعلم والتطوير داخل المؤسسة وأهمية ربطه بالحوافز والمكافآت داخل النظام المؤسسي

ثانيا: الجانب العملي:

يوجد مجموعة من المساهمات العملية التي يمكن ان تحقق التطور لتطبيق الادارة الخضراء داخل قطاع وزارة التعليم السعودية إلا انه من اجل تبني السياسات لاعتماد منهج اداري يستطيع تقديم عدد من الامكانيات التالية:

١- التوظيف الانتقائي:

يجب على مدراء ادارة الموارد البشرية القيام بتحديد ممارسات الاختيار التي تضمن تحديد الموظفين الذين يستطيعون المساهمة وإحداث فرق في احياء الادارة الخضراء ودعمهم من خلال الاطلاع على معرفتهم وقيمهم اي انه لابد من اختيار الموظفين على اسا درجة ومستوي التطور داخل المؤسسة.

٢- عمليات التدريب:

ان عمليات التدريب تعمل على تحسين مهارات الموظفين كما انها تساعد على تعزيز التعامل المتبادل وبناء علاقات شخصية اساسها الثقة المتبادلة والمساهمة وكذلك تعزيز القيم الثقافية ونشر عمليات التعلم ونشر سبل المعرفة.

٣- تقييم الاداء:

محاولة اكتشاف اخطاء الموظفين يساعد على تطوير العاملين ويعمل على تشجيعهم للمزيد من التطور والتحسين بطريقة أفضل لزيادة درجة استعدادهم للنمو بالإدارة الخضراء وتطبيقها كونها ليست تؤثر ليس فقط على الادارة الخضراء بل انها تساعد في الارتقاء بالأداء الوظيفي.

٤- نظام المكافأة:

لابد من معرفة وإدراك الموظفين للعدالة في نظام المكافآت والأجور كما ان وضع الانظمة التي تساعد على التعلم وتحسين المستوي بما يشجعهم على القيام بما يسمى عملية التعلم الاستكشافي

نظام المشاركة:

لابد من بناء الخطط والأنظمة المطلوبة من اجل تحسين المستويات داخل المؤسسات عامة وداخل قطاع وزارة التعليم السعودية الخاصة بالعمال وحثهم على البحث عن طرق جديدة للتعلم بما يزيد ويساعد على خلق قيم ثقافية ومجتمعة داعمة لنظام الادارة الخضراء والأداء الوظيفي في مختلف القطاعات.

ولابد من التأكد على وجود قيم تساعد على تنوع الاداء التنظيمي وذلك بتشجيع الموظفين على التفكير بطريقة مستقلة وزرع القيم المتعلقة بالرؤية المشتركة عن طريق بناء رؤية مشتركة بين الموظفين والمدراء.

الفصل الخامس
خلاصة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

خلاصة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

أولاً: خلاصة نتائج الدراسة:

احتوت الدراسة على ثلاثة فصول بالإضافة إلى الخاتمة والتوصيات وقوائم المراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول كإطار عام للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته. وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

١. بيان مستوي الممارسات الخضراء في القطاع عينة الدراسة

٢. بيان أثر تلك الممارسات في تحسين عملية الأداء داخل القطاع

٣. وهل يمكن ان تتقاطع الممارسات الخضراء لأداره الموارد البشرية مع هدف قطاع وزارة

التعليم بالسعودية ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما هو مستوي ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع وزارة التعليم السعودية (عينة

الدراسة)

٢. ما مستوي تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل وزارة التعليم السعودية؟

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة وقام الباحث بالتعقيب عليها.

تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره احد اهم أساليب التحليل، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في المملكة العربية السعودية، وقد بلغت حجم عينة الدراسة (١٠٠) مفردة، كما بين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين

وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

كما تناول الباحث الدراسة الميدانية متناولاً في المبحث الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة التعليم واستكشاف ووصف بيانات الدراسة وفي هذا الفصل أجاب الباحث على أسئلة الدراسة وإثبات فرضياتها، وأخيراً قام الباحث بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقترح أبرز توصياتها.

ثانياً: توصيات الدراسة:

١- ضرورة الاستفادة من توافر ابعاد الإدارة الخضراء خاصة وزارة التعليم السعودية لاحتوائها على نتائج هامة متعلقة بالبيئة كما ان ذلك يوفر كثيراً من نفقات وزارة التعليم السعودية ومن الوارد ان ينعكس ذلك على الرواتب

٢- بناء على توافر صفات أداء الموارد البشرية للعاملين في وزارة التعليم وجب على الإدارة التنظيمية من الاستفادة من الميزة والمضي في تطويرها اذ ان تطوير أداء الموظفين يعمل على تطوير القطاع ككل.

٣- ضرورة الاهتمام بالأداء التنظيمي وضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالقطاعات والشركات

٤- بما ان ميزة أداء المورد البشري متوفرة بشكل كبير في قطاع وزارة التعليم وجب توفير التطوير والتدريب اللازم للموظفين وتحفيزهم وتعلم المهارات والعمل على إيجاد بيئة تنافسية قادرة على خلق حالة من حالات التحدي عند العاملين

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

١- ضرورة امتلاك ميزة أداء الموارد البشرية متساوية نوعاً ما لدى العاملين بديوان وزارة التعليم السعودية واقترح الباحث تبني الممارسات التي تم تطبيقها داخل الشركات الخاصة كرامكو

٢- ضرورة اجراء مزيد من الأبحاث التي تتعلق بموضوع الإدارة الخضراء والتأثير الإيجابي

٣-لابد من دراسة العوامل المستقلة التي تؤثر على أداء الموارد البشرية (المكافآت- الوعي البيئي -
التوازن البيئي)

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

الابراهيمى، احسان (٢٠١٩م)، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي

— مجلة أداب الكوفة- ص ٦٦٣

أبو جليدة، سعيد سمير (٢٠١٨) — إثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في

شركات الاتصالات الليبية — جامعة الشرق الأوسط — الأردن

احمد، مناف (٢٠١٩) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة — دراسة

استطلاعية لأراء عينة العاملين في مستشفيات الرمادي — مجلة جامعة الانبار للعلوم

الاقتصادية — العدد ١١ — المجلد ٢٦ — صفحة ٤١٨-٤٣٩

بلالي، احمد وسملالي يحضيه (٢٠١٨) — ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية

— جامعة الملك فيصل — مجلة رؤي الاقتصادية — صفحة ١٣٥:١١٥

بوخاتم، يوسف، جيلالي، & عبد الغني. (٢٠١٦). تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي

(Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت-).

جواد، محمد (٢٠١٩م) دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال في الرفع من أداء الموارد

البشرية — دراسة تطبيقية بالجزائر — كلية العلوم الاقتصادية والتجارية — ص: ١٢٩:١١٤

خزعل — بصير خلف والمشهداني — ممارسات ادره الموارد البشرية الخضراء — دراسة استطلاعية-

العدد ١١ — ٢٠٢٢

رييح، نعيمة (٢٠١٩) — معوقات الابداع لدي الأستاذ في الجامعة الجزائرية — دراسة ميدانية

بجامعة زيان عاشور الجفلة — جامعة محمد مين دباغين — ص ٢٢

السايع، الزغدين محمد (٢٠١٢م)، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية — دراسة ميدانية مؤسسة الجزائر لصناعة الانايب رسالة ماجستير/جامعة

قاصدي مرباح — كلية العلوم الاقتصادية والتجارة.

الطاهر، سناء وأبو السن، احمد (٢٠١٩) توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء أثرها على الابداع في القطاع الصناعي بالسودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٣)، المجلد (٧).

الطنطاوي، حازم شوقي (٢٠١٢)، المنهج الوصفي، جامعة بنها - كلية التربية.

عباس عبد الحميد عباس، ع. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٢) ، ١٠٣-١٦٦.

عبيدات، س. م، البكري، ع.، البناء، س. (٢٠٢٠). الاستفادة من ممارسات الموارد البشرية "الخضراء" لتمكين الأداء البيئي والتنظيمي: أدلة من صناعة النفط والغاز القطرية، مجلة أخلاقيات العمل.

ليلي، غضبان (٢٠١٨)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية: ص ١٤٥: ٤٥

المصري، سليم (٢٠١٩) تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية على أداء العاملين في الأمانة العامة بحمص، الجامعة السورية