



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير إدارة الأعمال

7/11/2020

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد
البشرية

(دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري)

**The impact of Green Human Resources Management
on The Human Resources Performance**

(A field Study on The Syrian Private Companies Sector)

بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA
إعداد الطالب : علاء ميشيل الحداد (Alaa_119267)
2020

إشراف الدكتور: معاذ الصباغ

يَا مُعَلِّمُ
قَدْ تَعَبْنَا اللَّيْلَ كُلَّهُ
وَلَمْ نَأْخُذْ شَيْئًا...
وَلَكِنْ
عَلَى كَلِمَتِكَ أُلْقِيَ الشَّبَكَةُ

لوقا (5:5)

الإهداء

إلى من أنارت دربي بدموع عينيها ودعاها ... إلى رفيقتي وملهمتي ومعلمتي ... أمي
الغالية

إلى من أحمل اسمه على صدري وساماً أعتز به ... إلى من أنار دربي ...
أبي الغالي

إلى زهرة عطرت حياتي برحيقها ... إلى قلب صافي غمرني بحنانه ... إلى وروداً
أثمرت من تلك الزهرة ... علا، جوزيف، ورد، جوري.

إلى من لها قلبي هوى ... إلى رفيقة الدرب

شكر وتقدير

كل الشكر والتقدير لكل من ساندني في إتمام هذا البحث
أخص بالشكر الدكتور معاذ الصباغ المشرف على هذا البحث لدعمه الدائم
ونصائحه القيم
وأتوجه بالشكر لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية لما
قدموه من علم خلال فترة الدراسة
كما أتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة الحكم الكرام لتفضلهم بمناقشة هذا
البحث

ملخص البحث

الطالب: علاء ميشيل الحداد

العنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري). عام 2020.

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: معاذ الصباغ

مستقبل البشرية مرتبط بشكل كبير بمدى قدرة الأجيال الحالية في الحفاظ على البيئة ويحملها المسؤولية في تسليم بيئة نظيفة وخضراء للأجيال القادمة، وبما أن القطاع الخاص من القطاعات الواسعة النطاق، وللدور الكبير الذي يلعبه الأفراد في التطبيق بهذا المجال، وما له من تأثير على أدائهم الوظيفي.

ومن هنا تبلور سؤال البحث، وهو هل لإدارة الموارد البشرية الخضراء أثر على تعزيز أداء الموارد البشرية. للإجابة على هذه التساؤل قام الباحث بقياس توافر كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية لدى 103 من العاملين في شركات القطاع الخاص السوري، واستخدم في تحليل البيانات برنامج SPSS لدراسة معنوية النموذج المقترح.

توصل البحث الميداني إلى توافر ميزة إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متوسط بينما توافرت ميزة أداء الموارد البشرية بشكل كبير في عينة البحث. كما أوضح البحث أن إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال بعد التوظيف الأخضر دون باقي الأبعاد بأنه يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية وحثهم ليكونوا أكثر إبداعاً وكفاءة وفعالية. كما يوجد فروق جوهريّة في آراء العاملين حول مستوى أداء الموارد البشرية باختلاف البيانات الأساسية للشركة وذلك لصالح متغيري القطاع التي تعمل به الشركة وعدد المنافسين لها.

وأخيراً يوصي البحث بضرورة العمل من قبل رواد الأعمال أو أصحاب الشركات بالعمال على تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والعمل على تقديم التطوير اللازم للعاملين، وخلق جو تنافسي بشكل دائم لما له من أثر حيوي وإيجابي على أدائهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء الموارد البشرية.

Abstract:

The future of mankind is closely linked to the extent of the current generations' ability to preserve the environment and holds them responsible for delivering a clean and green environment to future generations, and since the private sector is one of the large-scale sectors, and the great role that individuals takes in this in this field, and its impact on their job performance.

Consequently, this research objective is to verify if green human resources management have an impact on enhancing human resource performance. To answer this question, the researcher measured the availability of both the green human resource management and the human resources performance's trait of 103 employees in the Syrian private sector companies, and used the SPSS program in data analysis to study the significance of the proposed impact pathway.

The research found that both green human resource management and human resource performance were well available in the research sample. The research also illustrates that human resources management and its dimensions, especially green recruitment, because of its influence and strategies which area capable of affecting the performance of human resources and urging them to be more creative, efficient and effective. Also, there are also fundamental differences in the opinions of employees about the availability of human resources performance according to the difference in the basic data of the company in favor of the variables of the sector in which the company operates and the number of competitors.

Finally, the research recommends that the entrepreneurs or company owners should work to implement green human resource management policies and work to provide

the necessary development for employees, and to create a permanently competitive environment because of its vital and positive impact on their performance.

Key Words: Green Human Resources Management, Human Resources Performance.

قائمة المحتويات

1 الفصل الأول: الإطار العام للبحث: 1

1. المقدمة: 1.....2

2. الدراسات السابقة: 2.....3

3. مشكلة البحث: 9.....9

4. أهداف البحث: 9.....9

5. أهمية البحث: 9.....9

6. متغيرات البحث: 10.....10

7. نموذج البحث: 11.....11

8. فرضيات البحث: 11.....11

9. تساؤلات البحث: 14.....14

10. حدود الدراسة: 15.....15

11. مجتمع وعينة البحث: 15.....15

17..... الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث: 17

المبحث الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء "GHRM" 18.....18

1.1 مقدمة البحث الأول: 18.....18

2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: 20.....20

3.1 مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الأعمال: 21.....21

4.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: 22.....22

1.4.1 التوظيف الأخضر: 22.....22

2.4.1 التدريب الأخضر: 24.....24

3.4.1 تقييم الأداء الأخضر: 25.....25

4.4.1 حفظ الطاقة: 26.....26

5.1 ملخص المبحث الأول: 28.....28

المبحث الثاني أداء الموارد البشرية: 29.....29

29	مقدمة البحث الثاني:	1.2
32	مفهوم أداء الموارد البشرية:	2.2
33	أهمية تحديد أداء الموارد البشرية:	3.2
34	العوامل المؤثرة على الأداء:	4.2
36	5.2 أبعاد أداء الموارد البشرية:	
36	1.5.2 الكفاءة:	
38	2.5.2 الفعالية:	
39	3.5.2 الإبداع:	
42	ملخص المبحث الثاني:	6.2
43	المبحث الثالث العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و أداء الموارد البشرية	
44	المبحث الرابع نبذة عن الشركات الخاصة المبحوثة	
45	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
46	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية:	
46	1.1 منهجية البحث:	
46	2.1 أساليب جمع البيانات:	
46	3.1 أداة الدراسة الميدانية:	
47	4.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:	
48	المبحث الثاني: استكشاف ووصف بيانات البحث:	
48	1.2 وصف المتغيرات الديموغرافية والبيانات الأساسية للشركة:	
50	2.2 التحقق من صدق وثبات محاور الاستبيان:	
51	3.2 دراسة اتجاهات أفراد العينة:	
53	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث:	
53	1.3 اختبار أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية:	
55	2.3 اختبار الفروقات في أداء الموارد البشرية حسب البيانات الأساسية للشركة:	
60	المبحث الرابع: نتائج وتوصيات البحث:	
60	1.4 نتائج البحث:	

62	توصيات البحث:	2.4
63	مقترحات البحث:	3.4
64	المراجع العربية:	
66	المراجع الأجنبية:	
70	الملحقات:	
70	الملحق الأول: الاستبيان المستخدم في جمع البيانات الأولية:	
73	الملحق الثاني: أهم جداول مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS:	

الفصل الأول :الإطار العام للبحث:

- 1- مقدمة
- 2- الدراسات السابقة
- 3- مشكلة البحث
- 4- أهداف البحث
- 5- أهمية البحث
- 6- متغيرات البحث
- 7- نموذج البحث
- 8- فرضيات البحث
- 9- تساؤلات البحث
- 10- حدود الدراسة
- 11-مجتمع البحث

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية

1. المقدمة

تعد مواضيع الحفاظ على البيئة والبيئة الخضراء من المواضيع الهامة والضرورية عالمياً ومحلياً في الوقت الراهن، وخاصةً بعد حالات الحرائق الكثيرة وقلة الغطاء الأخضر، وازدياد حالات التلوث البيئي، إضافةً إلى الأوبئة المنتشرة حالياً.

وضمن هذا السياق تحاول منظمات الأعمال اليوم القيام بدورها الحيوي المتعلق بتلبية احتياجات المجتمع الإنساني من السلع و الخدمات من خلال الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة ، والمواءمة بالتالي ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي في آن واحد (بلالي وسلامي، 2018، ص 116).

ولإدارة الموارد البشرية الحظ الأكبر من التغييرات البيئية وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الحديثة للحد من هذه الأزمة العالمية، فكانت قد استبدلت من إدارة الموارد البشرية بشكلها وممارساتها التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء بطلتها الجديدة المنسجمة مع حاجة وروح العصر (أحمد، 2019، ص 419).

كما أنه تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة التي جرى اعتمادها من قبل المنظمات ، لما لها دور كبير في استدامة البيئة وعدم التأثير سلباً عليها (حسناوي، 2019، ص 450). وعليه و بناءً على ما سبق كانت فكرة الدراسة و رغبة بتطبيقها على واقع بعض الشركات الخاصة الموجودة في بلدنا الحبيب ، لمعرفة مدى انسجام هذه الشركة مع المعايير البيئية الخضراء من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على أداء العاملين بها، و لتكون بداية لحلقات وصل متتابعة لتحقيق الغاية المرجوة.

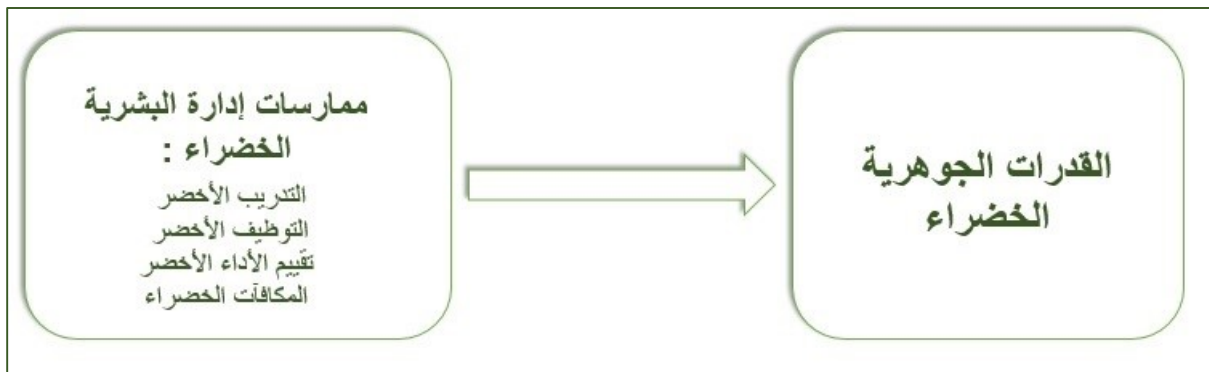
2. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، منها:

الدراسات العربية

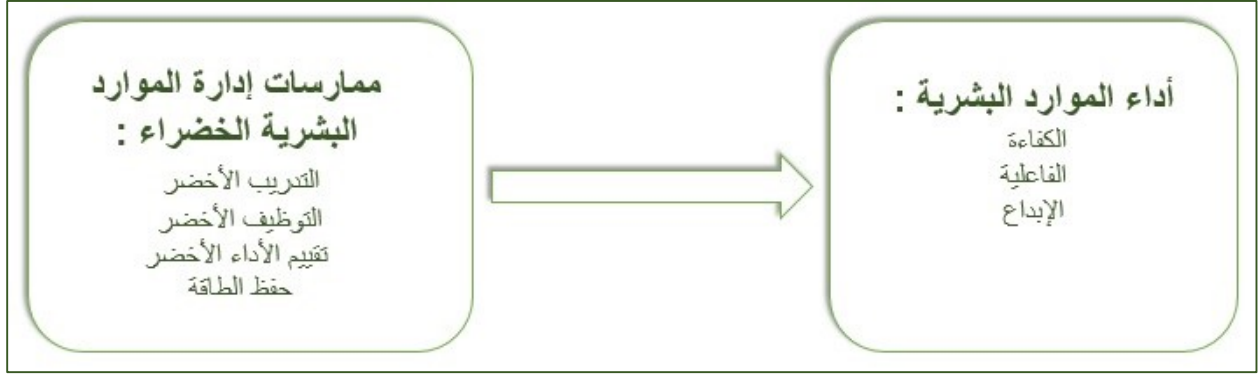
1. دراسة (خزعل وآخرون، 2020) بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM و أثرها في تعزيز القدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام و الشعب و الوحدات في رئاسة جامعة الموصل. وهدفت الى تسليط الضوء على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في رئاسة جامعة الموصل، إذ تشكل الممارسات الخضراء الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيس لتزويد المنظمة المبحوثة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والأداء المتميز نحو حماية البيئة، كما تعد المقدره الجوهرية للموارد البشرية الحجر الأساس لتنفيذ كافة المهام والواجبات البيئية التي تقوم بها المنظمة المبحوثة وتشكل أهم مقدراتها. ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تم صياغة فرضيات أساسية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، إذ تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة واستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، ووزعت على عينة مكونه من (36 موظفًا) من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.v.24) وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عددًا من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في رئاسة جامعة الموصل.

شكل 1 نموذج إطار بحث (خزعل وآخرون، 2020)



2. دراسة (الطاهر وآخرون، 2019) بعنوان " توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. حيث قام الباحث بدراسة عينة من غير احتمالية البالغ عددها (330) بنسبة استرداد (88%) تم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق (AMOS v25) تم التأكد من صلاحية النموذج عن طريقة اختبار الفا كرونباخ، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية جزئية بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية.

شكل 2 نموذج إطار بحث (الطاهر وآخرون، 2019)

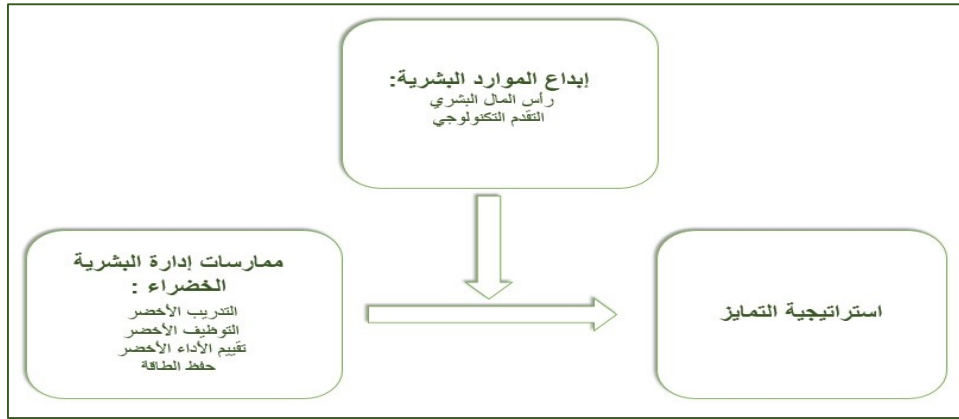


3. دراسة (السكارنه، 2017) بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل وهدفت إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز، إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان وعددها (78) شركة. أما عينة الدراسة، فقد تكونت من كافة المديرين ورؤساء الاقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عددهم (165). اعتمد الباحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي.-

و كان من أبرز نتائج الدراسة، وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة ضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركات الطاقة المتجددة في عمان وأهمية تبني المبادرات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كإجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات محل الدراسة.

شكل 3 نموذج إطار بحث (السكرانه، 2017)

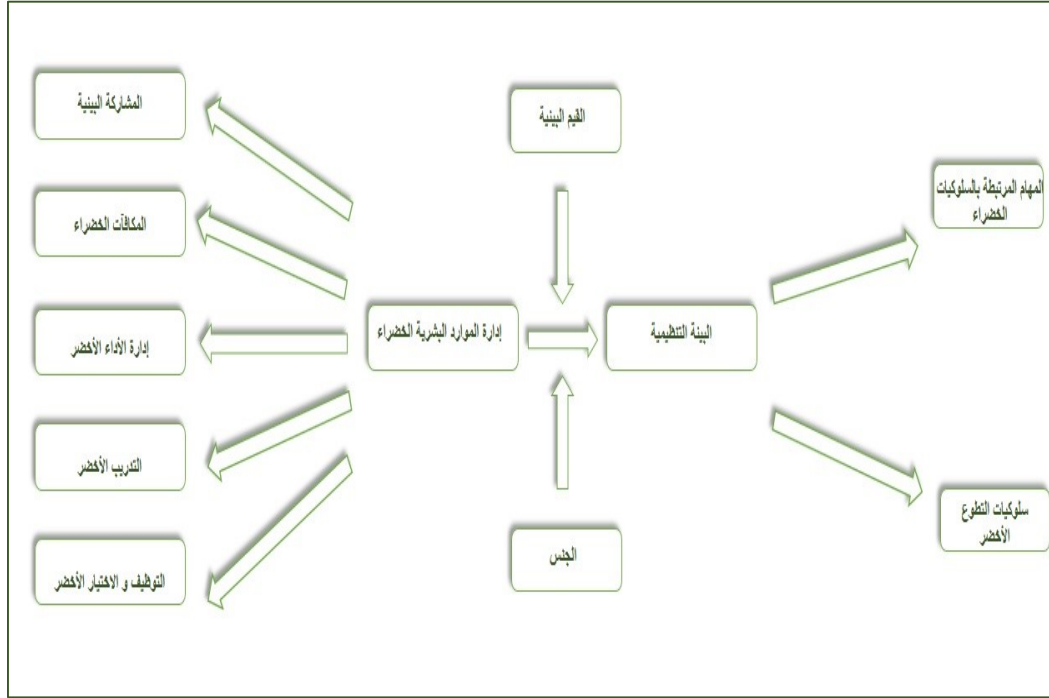


الدراسات الأجنبية:

4. دراسة (Chaudhary, 2019) بعنوان "Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis" وهدفت لفهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في تعزيز الأداء البيئي للموظفين. على وجه التحديد، حيث تدرس تأثير ممارسات GHRM على سلوكيات الأداء الأخضر للموظفين (المتعلقة بالمهام والتطوعية) مع التعريف التنظيمي والقيم البيئية الشخصية للموظف والجنس كوسيط. شارك في الدراسة ثلاثمائة موظف من قطاع السيارات في الهند. باستخدام تصميم البحث المقطعي، تم اختبار نموذج البحث المقترح بمساعدة تحليل الانحدار الهرمي. وتم العثور على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء مؤثرة على التنبؤ بشكل كبير لكل من السلوكيات الخضراء المتعلقة بالمهام والتطوعية للموظفين. باستخدام التعريف التنظيمي كوسيط، في حين فشلت محددات الجنس والبيئية في كوسيط للعلاقة بين GHRM والسلوكيات الخضراء للموظفين. وتشير الدراسة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة

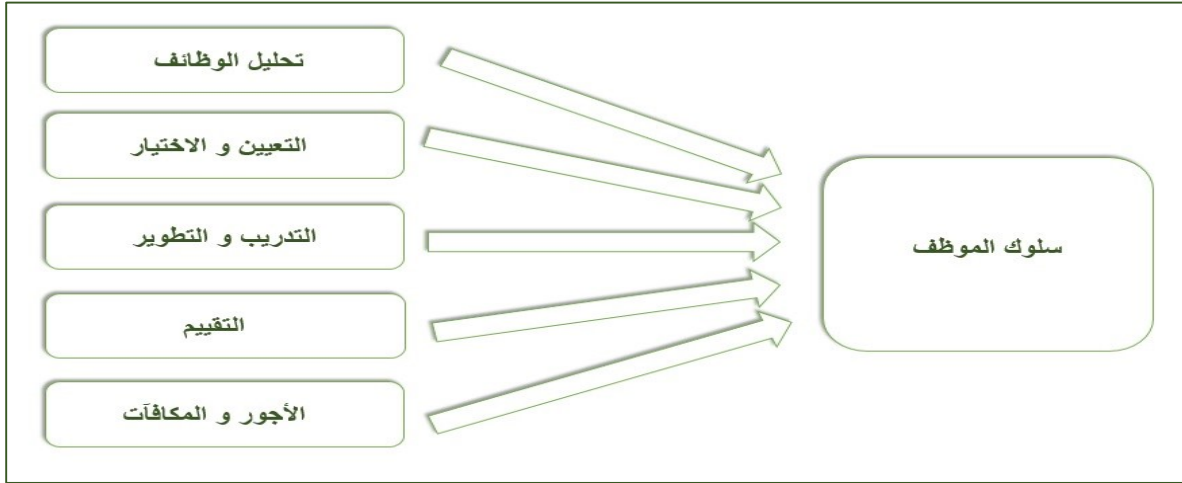
البيئية وتؤكد على الحاجة الملحة لتضمين بُعد الاستدامة في أنظمة الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

شكل 4 نموذج إطار بحث (Chaudhary, 2019)



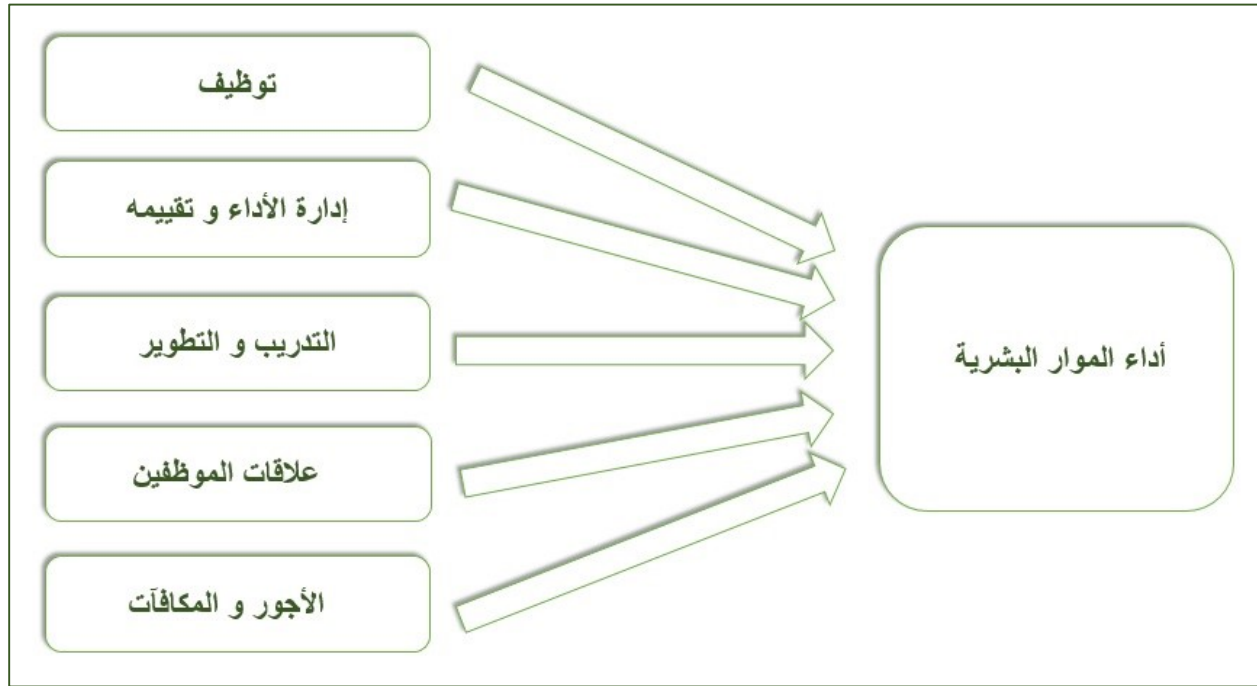
5. دراسة (Halawi, 2018) بعنوان "Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior" قامت بالتأكيد على أن التحديات الخارجية تطلب تقييم المسؤولية الخضراء للشركات اللبنانية الخاصة في إعداد موظفيها لمواجهة هذه التحديات ومناشدة الأشخاص ذو الصلة. وأشارت هذه الدراسة إلى أن الشركات اللبنانية الخاصة يمكن أن تكتسب ميزة إضافية عند تبني مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لا سيما في ظل وجود منافسة شديدة تميز العديد من الصناعات. وينظر إلى المسؤولية الخضراء للشركات اللبنانية الخاصة ضمن إطار الموارد البشرية من خلال تأثيرها على الاحتفاظ بالموظفين وخلق قضية نبيلة لهم. وحاولت هذه الدراسة استكشاف موقف الشركات اللبنانية من مسؤولية الموارد البشرية الخضراء، كما تسعى إلى توفير ملاحظات عامة مبسطة لإدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك عمل الموظف من خلال أخذ نموذج لشركتين لبنانيتين تمثلان صناعات متنوعة (جامعة وبنك).

شكل 5 نموذج إطار بحث (Halawi, 2018)

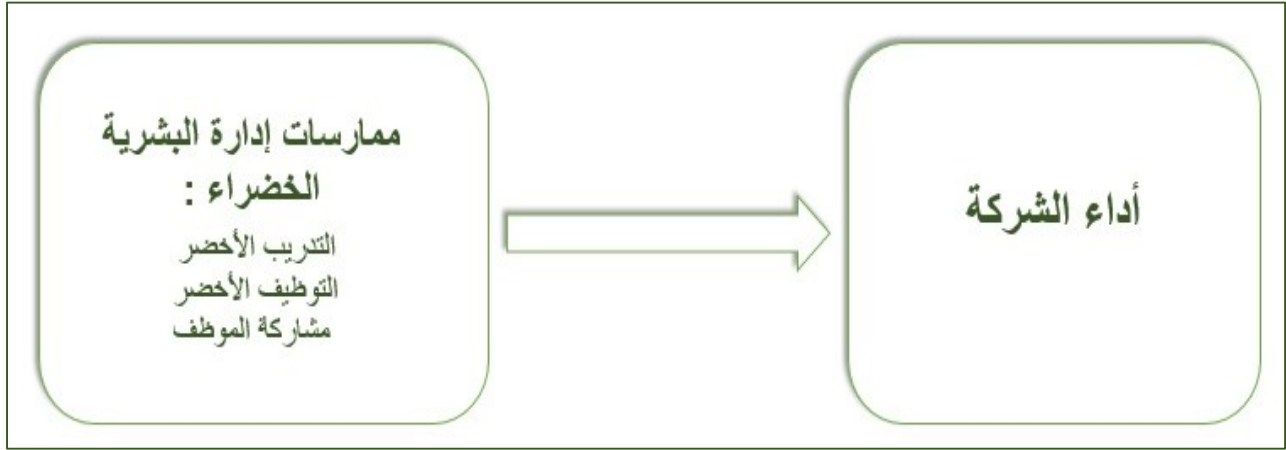


6. دراسة (Kanapla, Battu, 2018) بعنوان "A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance– An Empirical Analysis on Health Care Industry" وأهدافها كانت أن العوامل الحاسمة المقترحة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف ، إدارة الأداء وتقييمه ، التدريب والتطوير ، علاقات الموظفين والأجور والمكافآت) كان لها تأثير معتدل على أداء الموظف، وبالتالي فمن الواضح أن استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسات الرعاية الصحية عليهم الحفاظ على العوامل المذكورة أعلاه أثناء تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وجد أيضا أن يؤكد موظفو الرعاية الصحية الذين يهتمون بجميع العوامل والنتائج المقترحة أيضًا على الحاجة إلى نهج مخصص لمنظمات الرعاية الصحية بدلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الحالية. ووجد أيضًا أن الموظفين يهتمون بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف وإدارة الأداء والتقييم والتدريب والتطوير والموظفين العلاقات والأجور والمكافآت. وتؤكد النتائج أيضًا على الحاجة إلى نهج مخصص لتحسين أداء الموظف من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

شكل 6 نموذج إطار بحث (Kanapla, Battu, 2018)



7. دراسة (Sivasubramanaian, P.K, 2016) بعنوان "The impact of Green HRM Practice on Firm Performance: with Special reference to manufacturing industry" وأظهرت أنه في بيئة الأعمال الحالية ، تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) موضوعًا ناشئًا في نطاق استراتيجية إدارة الموارد البشرية. وكان الغرض من الدراسة هو التحقق من درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الصناعات التحويلية في ولاية كيرالا . تم جمع البيانات باستخدام استبيان مؤلف من 100 شخص مؤلفة من 64 ذكر و36 أنثى، وتم استخدام تحليل بيرسون للارتباط والانحدار لاختبار الفرضية السابقة، والنتيجة أظهرت بواسطة تحليل الانحدار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر ومشاركة الموظفين لها تأثير كبير على أداء الشركة.



3. مشكلة البحث:

تتميز البيئة في وقتنا الحاضر بالديناميكية العالية والتغيرات المتسارعة والتعقيد العالي مما يخلق الكثير من الصعوبات والتحديات بنفس الوقت. ونظراً لأن للموارد البشرية دور كبير ومؤثر في مجال الأعمال حالياً وكافة السياسات أو الإجراءات الواجب اتباعها تبدأ من دوائر إدارة الموارد البشرية لدورها الريادي والقيادي للقوى البشرية، ونظراً للتغيرات البيئية حالياً كان لابد من دراسة الممارسات البيئية لإدارة الموارد البشرية أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء هذه الموارد في الشركات الخاصة الموجودة في سوريا.

4. أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في الشركات الخاصة السورية عن طريق أبعاد التوظيف الأخضر – التدريب الأخضر- حفظ الطاقة – التقييم الأخضر.

5. أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تطمح لتوضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تعزيز أداء منظمات القطاع الخاص من جهة، و من جهة أخرى توضيح العوامل المؤدية لتحسين أداء العاملين لديها، حيث كما نوهنا سابقاً يعد العنصر البشري من العناصر الرئيسية و الهامة لأي منظمة، وتعتبر هذه الدراسة

من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة الأعمال السورية (على حد علم الباحث) مما سيساعد الباحثين في المستقبل القريب إن شاء الله للبحث في هذا المجال وسد الفجوة الأدبية في الأبحاث السورية، لما له من نتائج إيجابية في تحسين الآثار البيئية، وهذا يعد قيمة مضافة للبحث.

الأهمية العملية:

يهدف الباحث إلى تقديم نتائج توضح أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية للعاملين في القطاع الخاص بالإضافة لاكتشاف الفروق الجوهرية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمميزات الأداء فيما يتعلق باختلاف البيانات الأساسية المتعلقة بالشركة، كما يهدف الباحث إلى تقديم مقترحات وتوصيات تمكن أصحاب القرار في القطاع الخاص من وضع خطط مستقبلية تساهم في تعزيز أداء الموارد البشرية من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء.

6. متغيرات البحث:

- 1) يتألف البحث من عدد من المتغيرات الفرعية ومتغيرين أساسيين.
 - 2) حيث تتألف المتغيرات الأساسية من متغير مستقل وحيد ومتغير تابع وحيد.
 - 3) يعبر المتغير المستقل عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - 4) يعبر المتغير التابع عن أداء الموارد البشرية.
- يتكون المتغير المستقل ممارسات (إدارة الموارد البشرية الخضراء) من أربعة محاور أي أربعة متغيرات مستقلة فرعية وهي:

← حفظ الطاقة: الذي يتكوّن من (5) تساؤلات.

← تقييم الأداء الأخضر: الذي يتكوّن من (5) تساؤلات.

← التدريب الأخضر: الذي يتكوّن من (7) تساؤلات.

← التوظيف الأخضر: الذي يتكوّن من (6) تساؤلات.

يتكوّن المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) من ثلاثة محاور أخرى أي ثلاثة متغيرات تابعة فرعية وهي:

← الإبداع: الذي يتكوّن من (7) تساؤلات.

← الكفاءة: الذي يتكوّن من (7) تساؤلات.

← **الفعالية: الذي يتكوّن من (7) تساؤلات.**

7. نموذج البحث:

إن المتغيرات الأساسية التي تناولها هذا البحث هي:

1. توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وسيتم قياسه باستخدام مقياس (الطاهر، 2019)، يتكون هذا المقياس من أربعة محاور هي حفظ الطاقة، تقييم الأداء الأخضر، التدريب الأخضر والتوظيف الأخضر.
2. أداء الموارد البشرية وسيتم قياسه باستخدام مقياس (الطاهر، 2019)، يتكون هذا المقياس من ثلاث محاور هي الابداع، الكفاءة والفاعلية.

ويبين المخطط التالي إطار البحث:

شكل 8 نموذج إطار البحث الحالي



8. فرضيات البحث:

بعدما قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة ودراستها بشكل جيد تم صياغة الفرضية الأولى التي تتمحور عليها الدراسة:

H 1 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية ، ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية التالية:

H 1-1 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حفظ الطاقة على أداء الموارد البشرية.

H 1-2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التقييم الأخضر على أداء الموارد البشرية.

H 1-3 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوظيف الأخضر على أداء الموارد البشرية.

H 1-4 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التدريب الأخضر على أداء الموارد البشرية.

وبعد استعراض الباحث للأدبيات لم يجد دراسات قد تناولت أثر البيانات الأساسية للشركة (مجال عمل الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين بالشركة، عدد المنافسين لمنتجات الشركة، الأسواق التي تعمل بها الشركة والمنتجات التي تقدمها الشركة) على أداء الموارد البشرية وهذا ما يعتبر قيمة مضافة للبحث، حيث سيتناول فكرة أصيلة في البحث العلمي. وبناءً عليه يفترض الباحث نظرية البحث الثانية:

H 2 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية لاختلاف البيانات الأساسية للشركة (مجال عمل الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين بالشركة، عدد المنافسين لمنتجات الشركة، الأسواق التي تعمل بها الشركة والمنتجات التي تقدمها)،

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H 2-1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية تبعاً لمجال عمال الشركة.

H 2-2 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية تبعاً لعمر الشركة.

H 2-3 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية تبعاً لعدد العاملين.

H 2-4 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية تبعاً لعدد المنافسين لمنتجات الشركة.

H 2-5 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية تبعاً للأسواق التي تعمل بها الشركة.

H 2-6 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية تبعاً للمنتجات التي تقدمها الشركة.

ومن خلال استعراض الباحث لأدبيات الدراسات السابقة وجد الباحث:

- أن الدراسات التالية استخدمت مقاييس مختلفة لقياس مدى توافر إدارة الموارد البشرية الخضراء في عينة البحث، وكانت النتيجة بأنها متوافرة بشكل كبير:
 - (خزل وآخرون، 2020) المقاييس المستخدمة هي (Almada, Borges, 2018, P.432)، (Jabbour, Jabbour, 2018, p.1826)، (Karapagan, Deepika, 2016)، (p.428).
 - (الطاهر وآخرون، 2019) تم استخدام مقياس من إعداد الباحثين.
 - و (السكرانة، 2017) تم استخدام مقياس من إعداد الباحثين.
- أما دراسة (Chaudhary, 2019) استخدمت مقياس (Tang et al, 2018) و (Dumont et al., 2017) ، وكانت النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء متوافرة بشكل متوسط في عينة البحث.
- كما أن الدراسات التالية استخدمت مقاييس مختلفة لقياس مدى توافر أداء الموارد البشرية في عينة البحث، وكانت النتيجة بأنها متوافرة بشكل كبير:
 - (الطاهر وآخرون، 2019) تم استخدام مقياس من إعداد الباحثين.
 - (Kanapla, Battu, 2018) تم استخدام مقياس من إعداد الباحثين.
- طبقت هذه الدراسات (sivasubramanian, P.K, 2016) و (Chaudhary, 2019) و (Kanapla, Battu, 2018) في الهند ممثلةً بقطاع الصناعات التحويلية، صناعة السيارات وقطاع الرعاية الصحية على التوالي، بينما طبقت دراسات (خزل وآخرون، 2020)، (Halawi, 2018)،

(السكرانة، 2017) في العراق وبعض دول بلاد الشام " الأردن – لبنان " واستهدفت القطاع التعليمي وبعض شركات القطاع الخاص.

- أما دراسة (الطاهر وآخرون، 2019) فقد تم تطبيقها على القطاع الصناعي في السودان
- وعليه سوف يتم دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في سوريا، لتكون من أولى الدراسات الميدانية في وطننا الحبيب على حد علم الباحث.

9. تساؤلات البحث:

تتميز البيئة في وقتنا الحاضر بالديناميكية العالية والتغيرات المتسارعة والتعقيد العالي مما يخلق الكثير من الصعوبات والتحديات بنفس الوقت. ونظراً لأن للموارد البشرية دور كبير ومؤثر في مجال الأعمال حالياً وكافة السياسات أو الإجراءات الواجب اتباعها تبدأ من دوائر إدارة الموارد البشرية لدورها الريادي والقيادي للقوى البشرية، ونظراً للتغيرات البيئية حالياً كان لا بد من دراسة الممارسات البيئية لإدارة الموارد البشرية أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء هذه الموارد في الشركات الخاصة الموجودة في سوريا. وبناءً على ذلك تتشكل تساؤلات البحث التالية:

2. هل تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- a. هل يؤثر حفظ الطاقة على أداء الموارد البشرية.
 - b. هل يؤثر تقييم الأداء الأخضر على أداء الموارد البشرية.
 - c. هل يؤثر التدريب الأخضر على أداء الموارد البشرية.
 - d. هل يؤثر التوظيف الأخضر على أداء الموارد البشرية.
3. هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية لاختلاف البيانات الأساسية للشركة (مجال عمل الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين بالشركة، عدد المنافسين لمنتجات الشركة، الأسواق التي تعمل بها الشركة والمنتجات التي تقدمها)، وتتفرع عنها التساؤلات التالية:

- a. هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية حسب مجال عمل الشركة.
- b. هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية حسب عمر الشركة.

- c. هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية حسب عدد العاملين.
- d. هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية حسب عدد المنافسين لمنتجات الشركة.
- e. هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية حسب الأسواق التي تعمل بها الشركة.
- f. هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لمستويات أداء عالية حسب المنتجات التي تقدمها الشركة..

10. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في عام 2020.

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على عدد من شركات القطاع الخاص في سوريا.

الحدود المعرفية: تم إجراء هذه الدراسة على أربعة أبعاد وتأثيرها على أداء الموارد البشرية وهي التوظيف والتدريب والتقييم الأخضر وحفظ الطاقة، في حين يوجد أبعاد أخرى كالتعويضات والمكافآت.

11. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من موظفي القطاع التجاري العاملين في مدينة دمشق. تُشير الإحصاءات الرسمية في عام 2018 " حسب المكتب المركزي للإحصاء أن عدد العاملين في القطاع الخاص تجاوز 760 ألف عامل في القطاع الخاص في كامل سوريا، لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات. وفي سبيل ذلك تم التواصل مع واختيار عدة شركات من القطاع الخاص كما ذكرنا سابقاً، تم حساب حجم العينة المطلوب باعتبار مجتمع البحث كبير نسبياً (أكبر من 100 ألف مفردة) باستخدام المعادلة: (Saunders et al, 2009, pp. 581 - 582) التالية وعن طريق موقع goodcalculators.com:

$$n = p * (1 - p) [z/e]^2$$

حيث n هو حجم العينة المطلوب استنتاجه، p نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة (وتم تثبيته على قيمة 50% لتعظيم حجم العينة)، وتعبر z عن قيمة المنحنى الطبيعي عند درجة الثقة المطلوبة، و e عن حجم الخطأ المسموح به في المعاينة.

باعتبار مستوى الثقة المطلوب هو 95% وبافتراض هامش الخطأ 10% ينتج من تطبيق المعادلة أننا بحاجة لجمع 96 استبياناً على الأقل، والتي تعدّ كافية لتمثيل مجتمع البحث ضمن المعايير السابقة الذكر. تمكن الباحث عملياً من جمع 109 استبيانات واستبعد منها 6 لا تصلح للتحليل، ليكون الحجم النهائي لعينة البحث هو 103 مفردة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث:

- 1- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء
- 2- المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية
- 3- المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية
- 4- نبذة عن الشركات المبحوثة

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية الخضراء "GHRM"

- 1.1 مقدمة المبحث الأول.
- 2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 3.1 مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الأعمال.
- 4.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 5.1 ملخص المبحث الأول.

1.1 مقدمة البحث الأول:

بعد قيام الثورة الصناعية وما رافقها من زيادة في الإنتاج وتعدد الصناعات وكان لذلك آثار وتبعات من تلوث بيئي هذا الذي دفع الكثير من المنظمات الدولية الى تقديم الكثير من المبادرات التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها، وهذا كان له دور بارز في ايجاد ممارسات عدة بغية الحفاظ على البيئة ومن هذه الممارسات هي إدارة الموارد البشرية الخضراء (أحمد، 2019، ص422).

❖ وعلينا في البداية أن نعرف ماذا نقصد بمصطلح أخضر أو Green؟

نستخدم المصطلح "أخضر" كصفة واسم في استخدامنا لسياق الكلام العادي. حيث يعرف قاموس أكسفورد غلاف عادي (1979) كلمة "خضراء" على أنها اللون بين الأزرق والأصفر. لون العشب المتزايد. مغطاة بالعشب أو بأوراق تنمو؛ غير ناضج، غير محنك غير ناضج، عديم الخبرة، مخدوع بسهولة؛ شاحب ومريض المظهر. وبالتالي، فإن مصطلح "أخضر" له معان مختلفة. ومع ذلك، فهو يعني في الغالب شيئاً ذا صلة بالطبيعة أو البيئة الطبيعية. يعني الأخضر بيئي. "الأخضر" أو "التخضير" لهما أربعة معاني على الأقل في سياق إدارة الأشخاص في العمل / إدارة الموارد البشرية (HRM) :

- 1) الحفاظ على البيئة الطبيعية: يُشار إلى جميع الأشياء في العالم التي لا يتسبب فيها البشر ولا يتحكمون فيها وتشمل الأرض والغابات والنباتات والحيوانات وغيرها من الظواهر الطبيعية بالبيئة الطبيعية. لإبقائها في شكلها الأصلي وحمايتها من الضرر أو الضياع أو التغيير السلبي.
- 2) الحفاظ على البيئة الطبيعية: توخي الحذر الشديد في طريقة استخدامها حتى تدوم لأطول فترة ممكنة، لاستخدامها عند الحد الأدنى حتى تتمكن الأجيال القادمة من الاستفادة منها.

3) تجنب أو التقليل من التلوث البيئي: لوقف تلويث الماء والهواء والغلاف الجوي، وما إلى ذلك من خلال المواد والنفايات غير السارة والسامة. للحماية من النتائج التي ستعرض في النهاية للخطر الكوكب / الأرض حيث يعيش البشر وغير البشر.

4) إنشاء حدائق وأماكن طبيعية شبيهة بها: لإنشاء حدائق وأماكن بها نباتات وأشجار وعشب.

❖ لماذا الأخضر؟

يبدو أن بعض الناس في أجزاء معينة من العالم جشعون جداً ولا يصلون إلى حد الإشباع أبداً مما يؤدي إلى اهتمامهم بتلبية الاحتياجات المختلفة غير المحدودة للناس على حساب قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة بهم، وعلى الأقل احتياجاتهم الأساسية.

ومن الملاحظ بشكل عام أن الناس يصبحون غير صحيين (بل ويموتون) فجأة بسبب استنشاق الهواء السام وشرب المياه الملوثة. حيث أن المياه المسحوبة من الآبار التي كانت نقية في السابق أصبحت ملوثة وسامة بسبب تزايد نفايات الإنتاج المختلفة في جوف الأرض. إضافةً لتعرضنا للكوارث الطبيعية مثل الأمطار الحمضية والأمطار الحمراء وأمواج تسونامي والفيضانات والأعاصير والجفاف وما إلى ذلك في جميع أنحاء العالم والتي بدأت بالزيادة من حيث الكم والتواتر. حيث يعتبر تغير المناخ قضية رئيسية وهذا مصدر قلق متزايد للحكومات الرأي العام ومنظمات الأعمال في الوقت الحاضر.

وعلىنا ألا نغفل أن الاحتباس الحراري موجود. ويوصي علماء البيئة الذين يدرسون نمط العلاقات وتوازنها بين النباتات والحيوانات والبشر وبيئتهم بالحفاظ على هذا التوازن الطبيعي لبقاء الكوكب واستمراريته.

ولحسن الحظ، بدأت بعض الحكومات وبعض المنظمات وبعض الأفراد بما في ذلك دعاة حماية البيئة وعشاق الطبيعة في إيلاء اهتمام جاد للحفاظ عليها وتقليل التلوث البيئي. ونتيجة لذلك، تم خلق اهتمام متزايد بين الحكومات، وأصحاب المنظمات، منظمات الحفاظ على البيئة، والموظفين الإداريين والعملاء والعلماء فيما يتعلق بالاستدامة البيئية.

وبالتالي فإن الأخضر أو التخضير هو من أجل بقائنا وتطورنا. فإنه ليس من الممكن فقط جعل المنظمات خضراء ولكن أيضاً جعل كل فرد / موظف أخضر. في واقع الأمر، وبتعبير آخر فإنه من المستحيل جعل منظمة ما خضراء دون جعل موظفيها أصدقاء للبيئة. (H. H. D. N. P. Opatha & A. Anton)
Arulrajah, 2014, P. 101)

2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء :

عقد المؤتمر (الدولي) الأول للبيئة البشرية في ستوكهولم في يونيو 1972 إذ تم الإعلان فيه عن الدفاع وتحسين البيئة البشرية للجيل الحاضر والمستقبل. ونظراً لأهمية التنمية البيئية الاقتصادية ولتقليل الفجوة قام علماء الإدارة في جميع أنحاء العالم بتحليل مختلف الممارسات الإدارية التي تمكنهم من سهولة إنجاز أهداف GHRM. لما لها من تأثير كبير على القدرة التنافسية البيئية للمنظمات كما أثار مؤتمر تغير المناخ الذي انعقد في كندا في عام 1988 الوعي بالمسؤولية البيئية. وعلى ضوء ذلك أطلق العلماء عند تكامل الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة تسمية GHRM وبالتالي فإن عملية التكامل بين الموارد البشرية والإدارة البيئية نتج عنها GHRM. (خزعل وآخرون، 2020، ص 275).

قامت Anjana Nath الرئيس الإقليمي لقسم الموارد البشرية في شركة فورتيس للرعاية الصحية المحدودة بتعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة بما يؤدي إلى كفاءة أفضل و تكلفة أقل و مستويات أعلى من ارتباط العاملين مع منظماتهم (Marhatta & Adhikari, 2013, P. 2),

ويعرف (Mishra, 2017, P. 775) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها السياسات والأنشطة والأنظمة والممارسات المتضمنة التنفيذ والصيانة والتطوير المستمر الذي يهدف إلى البحث عن العاملين الماهرين والمنظمة الخضراء.

كما أنها تعد عنصراً رئيسياً في تمكين المنظمات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية للمنظمة (Nejati et al, 2017, P. 165),

وأشار (Yusoff et. al, 2018, P. 5) على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم على تشجيع المبادرات



الخضراء من خلال إطلاع الموظف على قضايا أكثر استدامة في البيئة. لذلك تعتبر هي أهم جزء من أجزاء استراتيجيات العمل في المنظمة. بما في ذلك تحسين معنوية الأفراد العاملين، وهذا بدوره يعكس مردوداً إيجابياً على العاملين والمنظمة بنفس الوقت، أي

استخدام مهاراتهم وكفاءاتهم لمواكبة ظروف العمل المتغيرة ومن ثم إنشاء منظمات قادرة على مواكبة التغيير والابتكار الحاصلة في بيئات العمل.

وترتبط إدارة الموارد البشرية الخضراء باستخدام كل موظف لتعزيز الممارسات المستدامة وزيادة وعي الموظفين والتزاماتهم بشأن قضايا الاستدامة. وبمعنى آخر، الموارد البشرية الخضراء هي تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز التنفيذ المستدام للموارد داخل منظمات الأعمال، وبشكل أعم، تعزز قضية الاستدامة البيئية (Fayyazi et al, 2015, P 102).

أما الباحث فيرى أن كل ما ذكر سابقاً في الدراسات السابقة هو محق لكون إدارة الموارد البشرية الخضراء بكافة ممارساتها تسعى لتحقيق التوازن البيئي وتقليل التلوث البيئي وتحقيق الاستدامة البيئية.

3.1 مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الأعمال:

إن مزايا إدخال إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل هي: (Cherian & Jacob, 2012, P.31), (Marhatta& Vij, et al, Adhikari, 2013 , P. 20)

1. تحسين معدلات الاحتفاظ بالعمالين.
2. تحسين صورة الشركة لدى الجمهور وتلبية احتياجات الزبائن.
3. تحسين عملية جذب أفضل الموظفين.
4. تحسين الإنتاجية والاستدامة.
5. تخفيض الأثر البيئي للشركة.
6. تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
7. وتحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.
8. الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة.
9. الاستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية.

كما أنه هناك العديد من المزايا التي يحققها الموظفون عن طريق تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل: (خزعل وآخرون، 2020، ص 276).

1. تغيير معدل الصيانة في إنجاز العمل.
2. تطوير في أداء الموظفين.

3. تغيير في الربحية.
4. التغيير في الاستخدام السليم للأصول.
5. انخفاض الممارسات التي تسبب تلف مكان العمل.
6. تطوير رغبة الموظفين والتزامهم بتطبيق ممارسات GHRM من أجل المساهمة بتطبيقها في منظماتهم.
7. تعمل على زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية.
8. تطوير المنتجات من خلال زيادة كفاء العملية الإنتاجية وخفض التكاليف.

4.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:



تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي إحدى الأنشطة الأساسية للمنظمات التي تدعم إدارة البيئة والموارد البشرية وتزيد من قدرتها على معرفة المتغيرات البيئية والأسواق التنافسية. والتي تناولها العديد من الباحثين (Jabbour & Mishra, Nejadi et al, 2017) و (beatriz, 2019). والتي تكشف الدور المستقبلي في دعم البيئة ومجال إدارة الأعمال،

وإن ممارسات GHRM عبارة عن برامج وعمليات وإدارة التقنيات ل GHRM التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمة من أجل تقليل التأثيرات السلبية وتحسين التأثيرات البيئية الايجابية للمنظمات. (Arulrajah, et al, 2015, P.2) كما اشتملت ممارسات GHRM على تحليل الوظائف، التوظيف، تقييم الأداء، إدارة المكافأة، المساهمة في الاستدامة البيئية (Uddin, 2018, P. 382). حددت ممارسات GHRM بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتوظيف والاختيار وجودة برامج الحياة العملية (Almada&Borges, 2018, p.434) والتي سنوضحها وفقاً للآتي:

1.4.1 التوظيف الأخضر:

لتوظيف الأخضر هو نظام يتم فيه التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصر رئيسياً داخل المنظمة، يكملها هذا العاملين أيضاً والذين هم متحمسون إلى حد ما من أجل العمل لشركة خضراء صديقة للبيئة، وتوظيف المرشحين

من النواحي الخضراء منطقياً تجعل من السهل على الشركات إدخال المهنيين الذين يدركون الأساسيات مثل إعادة التدوير. وقد ازداد تأثير القضية البيئية على عملية الاستقطاب في المملكة المتحدة إذ تشير بيانات إحدى الاستبيانات أن الخريجين يحكمون على الأداء البيئي وسمعة الشركة كمعيار لاتخاذ قرارات تقديم طلب للتوظيف، وكشفت الدراسة التي أجريت من قبل المعهد البريطاني للأفراد والتطوير (CIPD) شمل عينة من العاملين في الموارد البشرية أتضح أن (25%) منهم يشعرون بأنهم يفضلون العمل للشركات التي تتبنى نهج أخضر قوي، ومنهم (21%) يرى أن وجود مثل هذا النهج من شأنه أن يساعد على جذب المستقطبين المحتملين، ويمكن للمنظمة إظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي، إذ بإمكان إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية بما في ذلك المقابلة، وتقليل من متطلبات السفر، ويمكن لممارسات الاستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء أن تتضمن الأبعاد البيئية، وينبغي أن يعكس الوصف الوظيفي ضمن أجنحة الاستدامة وموقع الشركة ومحركات البحث فيها، ولا بد لإدارة الموارد البشرية أن تضمن عملية الاستقطاب معلومات عن الالتزام البيئي للمنظمة وذلك لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية، وهذا يمكن أن يوضح من خلال وسائل الإعلام كمساهمات في المسؤولية الاجتماعية والبيئية (الطاهر، 2019، ص 46).

يتضمن استخدام إجراءات التعيين دون استخدام الورق الذي بدوره يقلل من التأثير البيئي. إذ يستخدم التوظيف المجاني عن طريق الانترنت وعلى ضوئه يتم عرض استمارة التعيين، والمقابلات عبر الانترنت أو الهاتف لتقليل الأوراق التي ترافق التعيين، هذه الممارسات تعمل على تقليل معدل التدهور البيئي، كما تساعد على تحسين أنظمة الإدارة البيئية من خلال وضوح الثقافة والقيم البيئية.

عملية التوظيف هي الخطوة الأولى لعملية بناء قوة عاملة عالية الجودة فإن المنظمات المهتمة بالبيئة ضمن الإطار العام للسياسات البيئية الخاصة بها، وعند ترجمة هذه السياسات البيئية والعمل بها تحتاج إلى موظفين موجهين نحو البيئة وينتج عنه خياران للشركة الأول هو التركيز على التوظيف الأخضر والثاني هو توفير الوعي اللازم لحماية البيئة والتعليم والتدريب وتطوير الموظفين، ويعتبر الخيار الأول هو أكثر أسبقية وفعالية من حيث الكلفة من الخيار الثاني وإن البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الأخضر أمر مهم للمنظمات، وفي عملية التوظيف الأخضر تقوم بعض المنظمات بدمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف الخاصة بها، وقد تم الحكم على الأداء البيئي وسمعة المنظمة كمعيار لاتخاذ القرار عند التقديم للوظائف الشاغرة، ويرى معهد شؤون الموظفين والتنمية انه عندما يصبح الموظف أخضر سوف يعمل على تحسين العلامة التجارية للمنظمة، إذ تعد وسيلة جيدة لجذب الموظفين الذين لديهم توجه نحو

البيئة. يستخدم Google أسلوب التوظيف الأخضر إذ يعتقد أن معظم الناس الموهوبين ينجذبون للمنظمات التي تستخدم GHRM في أداء مهامها (خزل وآخرون، 2020، ص 278).

والباحث يتفق مع ما ذكر سابقاً، حيث تعد عمليات الاختيار والتوظيف الأخضر من أهم الممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تساهم في دعم وحث العامل الجديد على استخدام جميع الممارسات الخضراء المطبقة.

2.4.1 التدريب الأخضر:

أدى التطور التقني إلى الحاجة لتطوير المهارات في مجال التقنيات الخضراء، إذ ينطوي على ديناميكيات معقدة عند ممارستها في المنظمة، وإن GHRM لديها القدرة على تطوير المعرفة من الناحية الاستراتيجية من خلال عملية التدريب. حيث يتم توظيف ممارسات التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة والكفاءات اللازمة لأداء أنشطة العمل. والتدريب يجب أن يكون متاحاً للموظفين لتثقيفهم حول استخدام الطاقة، والحد من النفايات، كما يتم من خلاله نشر الوعي البيئي داخل المنظمة. حيث يعمل على تدريب الموظفين وتطوير أساليبهم على ممارسة العمليات التي تقلل من النفايات، والاستخدام الأمثل للموارد، والحفاظ على الطاقة ويعمل على تقليل مسببات التدهور البيئي، وكذلك يعمل على إتاحة فرصة لمساهمة الموظفين في حل المشكلات البيئية، حيث أن التدريب هو أمر أساسي لفهم أهمية الاستدامة داخل المنظمة لتحقيق الابتكار وتطوير الأداء للموظفين (خزل وآخرون، 2020، ص 279).

كما أشار (الطاهر، 2019، ص 48) بأن التدريب والتطوير هو ممارسة تهدف إلى توجيه الاهتمام إلى تنمية مهارات الموظفين والمعرفة التي تتعلق بكفاءة محددة، ويقلل من أسباب التدهور البيئي والحفاظ على الطاقة ويوفر القدرة على التفاعل بسهولة في حل المشاكل، حيث يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية، والتدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء ويعدان بمثابة الآليات



المناسبة لتسهيل استدامة الشركات، والتي بدورها يمكن أن تخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري، والتدريب الأخضر هو أحد أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية وتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة. تدريب الموظفين وتطوير البرامج يجب أن تحتوي على قضايا اجتماعية وبيئية في كل

المستويات، من اعتبارات الصحة والسلامة المهنية محل القضايا الاستدامة الاستراتيجية على مستوى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، ينبغي أن تكون برامج التوجيه الأخضر للموظفين الجدد جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير. حيث أنه لضمان فعالية التدريب الأخضر ينبغي التخطيط له بما يتناسب مع طبيعة الوظائف فمثلاً تدريب موظف المخازن من المفترض أن يركز على تقليل المخلفات والقمامة وإدارة الطاقة، فضلاً عن الحرص على إيصال التطبيقات البيئية إلى الزبون.

ويرى الباحث بأن التدريب الأخضر شرط أساسي في المنظمات لنشر الوعي وتعليم أساليب وطرق من الممكن ألا تتوفر في الكوادر الموجودة وإلقاء الضوء عليها.

3.4.1 تقييم الأداء الأخضر:

يعد قياس الأداء الأخضر - للموظفين من إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء وبدون هذا الإجراء لا تستطيع أي منظمة الحفاظ على ضمان الأداء البيئي على المدى الطويل. ويجب أن تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي، ودور المديرين في تحقيق النتائج الخضراء يتمثل في التقييم، إذ يتم تدوين ودمج المعايير الخضراء مع سياسات الأداء البيئي الناجحة. كما يتم وضع عقوبات لعدم الامتثال للأهداف البيئية. يشير (الطاهر، 2019، ص 47) إلى أن ISO 14001 عرف تقييم الأداء البيئي على أنه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي، واعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج، فتقييم الأداء البيئي يعتبر عملية متعلقة بالمنهج، والمعرفة والتفاوض، كما أنه وسيلة مساعدة لنظام الإدارة البيئية لكن يمكن أن يستعمل كأداة مستقلة، و إن استخدام تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء له تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات قياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية، وهناك تحديات أخرى تتمثل في كيفية قياس معايير الأداء البيئي من المديرين، ويمكن أن تنجح نظم إدارة الأداء الأخضر إذا ما بدأت المنظمة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، إضافةً هناك جانب مهم في أدوار المديرين في إدارة وتقييم الأداء على وفق النهج الأخضر، وهو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء يمكن أن تدرج كأهداف للسنة القادمة وأن مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم، لذا تحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء على تشجيع العاملين على أن تكون مخرجاتهم منسجمة مع توجهات المنظمة نحو البيئة، وتتطلب عملية تقييم الأداء البيئي للعاملين من المديرين تحمل مسؤولياتهم، ومن الجدير

بالذكر فإن العديد من أنظمة تقييم الأداء المستخدمة في الولايات المتحدة أخذت تدمج المعايير البيئية في عملية تقييم أداء العاملين ويمكن أن يتم ذلك من خلال تشجيع ثقافة التعلم عن الإدارة البيئية واستخدام معايير الأداء البيئي، وتطوير نظم المعلومات الخضراء ومراجعة الحسابات للحصول على بيانات مفيدة عن الأداء البيئي والإداري.

أما فيما يخص رأي الباحث، فيعد التقييم الأخضر أداة مهمة ورئيسية من خلال إدخال المعايير البيئية في التقييمات السنوية ومالها من دور على العلاوات المستقبلية: لتحقيق المعايير الخضراء حتى لو كان الأمر برغبة من العاملين أو لا، وبهذه الحالة من الممكن استقطاب عدد من العاملين الغير مهتمين أو راغبين في تطبيق المعايير الخضراء.

4.4.1 حفظ الطاقة:

تحافظ تقنيات المباني الخضراء على الطاقة وتساعد على توليدها، حيث يمكن للشركات، على سبيل المثال، تركيب حساسات حركة لعمل الإضاءة في مكاتب ومراكز العمل. ويمكننا أيضًا استخدام أنظمة التدفئة والتهوية وتكييف الهواء عالية الكفاءة التي لا تستخدم مركبات كلور فلور الكربون أو الهيدروكلور فلور الكربون والتي تستخدم مركبات للتبريد تضر بطبقة الأوزون وتزيد من الثقب الحاصل حالياً وتكون مستهلكة للطاقة أكثر من نظيرتها الصديقة للبيئة، فعلى سبيل المثال. على الرغم من أن هذه التكنولوجيا تكلف أكثر من أنظمة البناء التقليدية، لا يزال بإمكان الشركات الاستفادة من توفير الطاقة على المدى الطويل.

لدى أنظمة حفظ الطاقة المتقدمة والعديد من الأنظمة الخضراء الأخرى الميزات التي استحوذت على ما يقرب من 23 مليون دولار (16%) من 140 مليون دولار من ميزانية مركز Gynzyme مليون. ومع ذلك، يتوقع

Gynzyme أن تكون عناصر المبنى أخضر قادرة على استرجاع عائد على الاستثمار في عشر سنوات، من خلال انخفاض تكاليف التشغيل ولكن لشكل أساسي من خلال الزيادة في الإنتاجية، والاحتفاظ بالموظفين لفترة أطول، ووقت مرض أقل.

يمكن للمنشآت الخضراء أيضًا توليد بعض الطاقة الخاصة بها تكنولوجيا بديلة مثل النظام الشمسي وتوربينات الرياح وما إلى ذلك.



على سبيل المثال، مركز Wal-Mart Supper في Aurora ، كولورادو، لديه أنظمة توليد ريشيه بقدرة 50 كيلو وات ملحقة بالمكاتب الموجودة على السطح.

علاوة على ذلك، تدريب الموظفين على الحفاظ على الطاقة قد تلعب دوراً مهماً. على سبيل المثال، يجوز لإدارة الموارد البشرية تدريب الموظفين على تنمية عادة إطفاء المراوح، أجهزة التكييف، الإنارة، الحواسيب والأجهزة الالكترونية عند مغادرة الغرف لفترة تزيد عن خمس دقائق.

كما أنه استخدام تقنية ال LED في الإنارة يوفر الطاقة بشكل كبير، نظراً لتوفيرها للطاقة وعامل استطاعتها المرتفع (Sheikh et al, 2018, PP. 5-8).

كما أشار (الطاهر، 2019، ص 49) بأن حفظ الطاقة هو سلوك يفضى إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤوليات الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة والاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك أقل، وأن الحفاظ على الطاقة لها إمكانات كبيرة نحو البيئة وهناك كثير من المطالب حول العالم تؤكد إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل كما أن هنالك بعض المكاتب أدخلت فكرة تفقد انبعاث الكربون من سيارات النقل المشتركة، ويشير المختصون بالموارد البشرية إن أفضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على أن يكونوا أكثر صداقةً وحفاظاً على البيئة وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الراحة بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصابيح الموفرة للطاقة واستخدام المصابيح المكتبية إسدال الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب، فالحفاظ على الطاقة في المكاتب له تأثير إيجابي على البيئة، ففي محاولة لتوفير أكثر كفاءة وأفضل خدمات صديقة للبيئة، قامت المكاتب في جميع أنحاء العالم بتنفيذ عدة مبادرات للحد من الأثر البيئي، وبدأت إدارة الموارد البشرية في شركة سكاى البريطانية بالقيام بحمله لاستخدام 100% من الطاقة المتجددة حيث يطلب من الموظفين إيقاف أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التلفاز والأضواء والاستفادة من الإضاءة الشمسية، حيث أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات البريطانية الأخرى تؤكد على سياسة تنقل الموظفين والتشجيع على الاشتراك في السيارات وزيادة استخدام وسائل النقل العام.

ويرى الباحث، بأن تطبيقات حفظ الطاقة هي من التأثيرات المباشرة ولها تأثير قصير الأمد في كافة المجالات وخاصة قطاع الكهرباء وتقليل الانبعاثات البيئية الضارة من المولدات الموجودة في المباني أو محطات التوليد العامة.

5.1 ملخص المبحث الأول:

تسعى منظمات الأعمال حالياً للسعي باستمرار إلى دمج مفهوم "الأخضر" في استراتيجية الشركة. إضافةً لدمج المفهوم الأخضر للامتثال للمعاهدات الدولية المختلفة وتقليل التكلفة.

وللموارد البشرية أهمية قصوى في هذا النطاق. لهذا فإن قسم الموارد البشرية لديه مسؤولية إضافية لإدخال ودمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء مع استراتيجية الشركة وكذلك مع سياسات الموارد البشرية. حيث أدى تنفيذ إجراءات الموارد البشرية الخضراء إلى زيادة الإنتاجية وفعالية التكاليف والاحتفاظ بالموظفين. على الرغم من أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مرحلتها الأولى، والوعي بالمفهوم الأخضر أخذ في الارتفاع في جميع أنحاء العالم والذي أجبر الشركات العالمية لدمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء مع التركيز وبشكل خاص على إدارة النفايات وإعادة التدوير وتقليل البصمة الكربونية، واستخدام وإنتاج المنتجات الخضراء. وسيكشف المزيد من البحث عن المزيد من الأدوات وإمكانية تطبيقها جنباً إلى جنب مع تحليل التكلفة والفائدة لكل أداة. ويمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تسهم بشكل كبير في المنظمة للحد من تلوث البيئة وخلق بيئة عمل صحية على الصعيدين الجسدي والمالي. لكن تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء يتطلب استعداد السلطة العليا وإطار قانوني من جانب الحكومات.

وسيتطرق المبحث الثاني لدراسة المتغير التابع من الدراسة وهو أداء الموارد البشرية بالأبعاد المحددة سابقاً في منهجية البحث. مع التنويه لوجود أبعاد أخرى لإدارة الموارد البشرية الخضراء تم ذكرها في الدراسات السابقة كعلاقات الموظفين والأجور والمكافآت إضافةً لتحليل الوظائف.

المبحث الثاني أداء الموارد البشرية

- 1.2 مقدمة المبحث الثاني.
- 2.2 مفهوم أداء الموارد البشرية.
- 3.2 أهمية تحديد أداء الموارد البشرية.
- 4.2 العوامل المؤثرة على الأداء..
- 5.2 أبعاد أداء الموارد البشرية.
- 6.2 ملخص البحث الثاني.

1.2 مقدمة البحث الثاني:

لقد اتجهت الإدارات في وقتنا الحالي إلى التركيز على الأفراد بشكل خاص باعتبارهم قادرين على صنع الفارق و خلق قيمة مضافة لا يمكن تحقيقها من قبل الموارد الأخرى باعتبار أن العنصر البشري يمتلك قدرات و طاقات كامنة تجعله قادر على خلق ميزة تجعل المنظمات التي تحوز على هذا العنصر تسبق منافسيها و تؤدي إلى تحقيق النجاح و لكن هذا التميز لا يمكن تحقيقه إلا من خلال هيكلة العنصر البشري وتأطيره ضمن إدارة او هيكل خاص به و يهتم به و برغباته و هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية و التي تعد أحد واجباتها توفير المناخ الملائم للعمل و تحفيز الموظف و الاهتمام به و كل هذه الأمور لها غاية أساسية ألا وهو الدفع بالعامل لبذل أقصى مجهود من أجل الحصول على أحسن أداء ممكن من العامل معتمداً على بعض البيانات و التقنيات و المفاهيم و التي تطبق من قبل إدارة الموارد البشرية فالعنصر البشري أصبح أحد عناصر الإنتاج المهمة و التي تعد أساسية في تصميم أي خطة استراتيجية من قبل المنظمة (جواد، 2019، ص 110).

كما أصبح بناء الأمم يتوقف إلى حد بعيد على تنمية مواردها البشرية وتنظيم نشاطاتها تنظيمياً علمياً يفضي بها إلى مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم، وبما أن هنالك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في كل نمو اجتماعي واقتصادي كرأس المال والموارد المادية والطبيعية والمواد التكنولوجية وغيرها، إلا أنه ما من أحد من هذه العوامل يفوق في الأهمية عنصر القوى البشرية فهي تعتبر أهم عناصر الإنتاج. بل هو العنصر المحرك والمنظم لها والمشرف عليها. وعلى مقدار كفاءة، وقدرة العنصر البشري في أي منظمة تتوقف على كفاءة الإدارة وحسن استغلال الموارد الأخرى (مرجي، 2020، ص 46).

ولقد اختلفت التعاريف المقدمة للأداء البشري من باحث الى آخر وتعددت وسنعرض بعض التعاريف فيما يلي:

1. " القدرة على انجاز المهام"

2. " القدرة على تحقيق النتائج"

كذلك يوجد تعريف آخر على أنه "سلوك يسهم في الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".

هناك من يعرف الأداء على انه " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع الفرد كما انه اي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

فالتعاريف السابقة ركزت على الأداء هو عبارة عن سلوك من طرف الفرد خلال مدة زمنية معينة لتحقيق غايات معينة.

وعلى عكس التعاريف السابقة والتي ركزت على أن الأداء سلوك هناك من ركزوا على جوانب القيام بالأنشطة فعرفوا الأداء البشري "كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة".

أيضاً هناك تعريف آخر يربط الأداء البشري بدرجة الإنجاز "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (جواد، 2019، ص117).

أما (طنوس، 2019، ص 31) قام بتعريف الأداء على أنه "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

ويشير (Hermawan, 2020, P. 199) إلى أن الأداء هو نتيجة لعمل شخص على مهام إجمالية خلال فترة معينة، ومن هذه المهام معايير العمل أو الأهداف أو المعايير المستهدفة التي تم تحديدها مسبقاً وتم الاتفاق عليها بشكل متبادل.

❖ وتوجد عدة مستويات للأداء في المنظمات قام المصري (2019) بتعدادها، وهي كالتالي:

1. مستوى المنظمة:

وهي تعتبر أعلى المستويات، ويمكن إبراز هذا المستوى في النقاط التالية:

- يحدد المدير التنفيذي/ العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره ويتأكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل.
- يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات... الخ.
- أهم متطلبات الأداء في هذا المستوى هي مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء.

2. مستوى العمليات:

يعرف هذا المستوى بجوهر العمليات الذي يساهم في تنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة ، فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل و المواصفات المحددة ، إن هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال و إنتاج المخرجات و الإطار العملي للأداء ، فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة. وغياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين كما يقومون بتنفيذ العمل الذي يروونه مناسباً دون معايير محددة لمواصفات محددة.

3. مستوى الوظيفة / المنفذ للعمل:

- إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات، وتنفيذها وإدارتها يتم من قبل أفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث.
- يشكل الفرد المنفذ / ما يسمى بنظام الأداء البشري، الذي يتألف من خمسة عناصر أساسية هي:

- المنفذ.
- المدخلات: الأدوات، النماذج، آلة، تعليم..... الخ.
- المخرجات: السلع، معاملات جاهزة، تصميم معين، برنامج.... الخ.
- الحصيلة: أي أثر، أي فاعلية أو نشاط ينعكس على المنفذ سلباً أو إيجاباً.

• التغذية الراجعة لأثر وحصيلة المخرجات.

إن المؤسسة التي تهدف الوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال هذه المستويات المترابطة، فقاعدة ومرجعية مستوى الأفراد تركز على جوهر العمليات التي تعتمد أساساً على مستوى المنظمة.

2.2 مفهوم أداء الموارد البشرية:

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداءً من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مرواً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم (الطاهر، 2019، ص 59).

كما إن (أبو جليدة، 2018، ص 35) أشار مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل.

ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح – أداء الموارد البشرية – ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء.

ولكون أن أغلب هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات أداء المنظمة، فإنه لا بد من التعرف على مفهومه المحدد للتفرقة بينه وبين تلك المصطلحات. حيث يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على أنه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل. ومن خصائص هذا التعريف هي:

- هو تعريف لا يقتصر استخدامه على عمل معين دون آخر، حيث بالإمكان تطبيقه على جميع الأعمال أيضاً كانت طبيعتها، ويعود ذلك إلى أن أي عمل مهما كان محتواه فأن له أهداف محددة وإن اختلفت أبعادها وطبيعتها من عمل لآخر.
- يمكن إخضاعه للقياس وذلك بمقارنة الأداء الفعلي لكل هدف من الأهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي والمحدد له.
- يمكن استخدام هذا التعريف في عملية قياس أداء جميع العاملين في المنظمة، وسواء كان الأداء على مستوى الأفراد أو كان ضمن الأداء الكلي لمجموعة من العمل. ويأتي ذلك عن طريق تحديد الأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيقها ضمن العمل المحدد له على المستوى الشخصي أو الذي يدخل ضمن الهدف النهائي للمجموعة ككل.

3.2 أهمية تحديد أداء الموارد البشرية:

أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينسب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.
4. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

تشكل فرصًا للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويزات مجزية (الطاهر وآخرون، 2019، ص 61).

كما أشار (Haoua, 2019, P.175) إلى أن كل رئيس في المؤسسة يضع على عاتقه ضرورة الاهتمام بمروسيه، وهذا راجع أن نجاح المنظمة مرهون بمدى فاعلية عماله، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية الأداء في جعل المنظمة في مصاف المنظمات الكبرى، ولعل أهمية الأداء قد تتجلى في النقاط التالية:

1. قد يواجه رئيس المنظمة في المراحل الأولى صعوبات تهدد بقاءه واستقراره ولكن بتوفير الأداء الفعال قد يزيل هذه المخاوف.

2. إن مراحل النمو وهي مرحلة الثانية من بناء التنظيم هي الأخرى تحتاج إلى أداء فعال.

3. بعد وصول التنظيم إلى مرحلة الاستقرار تتطلب هذه الأخيرة الحفاظ على هذا النجاح والذي كان بفضل تحقيق كفاءة الأداء.

4. إن المرحلة الأخيرة من حياة التنظيم والتي يعبر عنها بمرحلة القيادة الرائدة والتي تعني أن على التنظيم أخذ الدور قيادي في مجال نشاطه وهذا لا يتحقق إلا بوجود أداء فعال وجيد.

من هذا نستخلص أن ارتفاع مستوى الأداء في أي منظمة مؤشر حقيقي في نجاحها وتحقيق أهدافها بشكل كبير، هذه الأخيرة التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بدورة حياة المنظمة والتي تعتمد على حسن أداء العاملين فيها، ولعل النجاح لا يتم بطريقة سهلة سلسلة، إذ يتعرض المنظمات بعض المشاكل، تعيق بصورة كبيرة ما تطمح في إنجازه، وهذه المعوقات لا تقل أهمية عن الأداء والتي تسعى جميع المنظمات إلى إيجاد حلول لها، لما لها من تأثير على الإنتاجية وحسن الأداء بشكل خاص، وهذا ما دفعنا إلى إبراز أهمية الأداء الوظيفي.

4.2 العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الأداء بمجموعة من العوامل أهمها ما يلي: (عفيفة، 2019، ص 24)

1. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقًا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

3. التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

4. بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي: يمكن القول أن أية منظمة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذا ضمن بيئة توفر وتتأثر بها، كما يمكن القول أن البيئة الراحية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وإدارة ومهارة العاملين. فالإطار الواسع والمحيط الشامل لأي عملية تنموية تكمن في نوعية التوجيهات والسياسات العامة للدولة، وخطط التنمية والتطوير التي تتبناها مؤسسات الدولة المختلفة، فكما ارتفع سقف الاهتمام بالعنصر البيئي من قبل صناع القرار والمسؤولين في المؤسسات كلما كان المردود أكبر والفائدة أعظم وأشمل.

5. الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي: تهتم نظريات الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء تأديته عمله، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل، والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.

6. الحوافز والأداء الوظيفي: يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة في حياة الأفراد والمجتمعات على حد سواء، حيث لا تخلو مؤسسة أو منظمة - عامة كانت أو خاصة - من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز يساعد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس إيجابيا على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها، وهنا لا بد من توضيح أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم بالأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز.

7. التدريب الوظيفي: إن الكثير من المنظمات لا تقيس أثر التدريب ما دامت عملية الإنتاج تسير وفق المعتاد، إذ إن الدورات التي تقرّ لموظفي التسويق مثلاً في منظمة معينة تتم وفق برنامج سابق لا يأخذ بالضرورة- بالاحتياجات التدريبية للموظف، من هنا تبرز لنا أهمية قياس الأثر التدريبي للموظف وللمنظمة، بالإضافة إلى الجهة المنفذة للتدريب، حيث إن قياس الأثر التدريبي للموظف يساعد في معرفة ما إذا كان التدريب المقدم هو بالفعل استثمار حقيقي يساعد في التطوير أم انه مجرد تكلفة وشعارات.

5.2 أبعاد أداء الموارد البشرية:

أشار بحث (ليلي، 2018، ص 6) على أن الباحثين يربطون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أحياناً وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي يمكن أن تحققها المؤسسة وعبر عن الأداء كما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

كما ذكر (الطاهر، 2019، ص 83) في بحثه على أن أبعاد أداء الموارد البشرية التي تناولتها الدراسة الحالية في:

الكفاءة - الفعالية - الأداء

وعليه سيتم تناول كل عنصر على حدى:

1.5.2 الكفاءة:

عرفها (Haoua, 2019, P.178) بأنها ما يملكه الموظف من خبرة ومهارات إلى جانب القيم والاتجاهات، التي تعد الركيزة لما لها من أهمية في إنتاج الأداء الفعال.

كم عرفها (المصري، 2019، ص 25) بأنها الرشد والعقلانية في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتأمين استمرارية تدفق هذه الموارد.

كما قدمت دراسة (ليلي، 2018، ص 6) مجموعة من التعاريف للكفاءة وهي كما يلي:

- تعني إنجاز الأشياء على نحو صحيح (الاستغلال الأمثل للموارد)، أي النسبة بي-ن النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها.
- تشير الكفاءة إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.
- كما تعرف أيضاً بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"، أي أن الكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى. وتصاغ كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

❖ أنواع الكفاءات (الطاهر، 2019، ص 65):

1. الكفاءات الفردية والجماعية:

- مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد.
- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
 - القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.
 - توظيف المواهب، التعامل الإيجابي مع المرؤوسين.

2. الكفاءات الاستراتيجية:

إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي تتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل. وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة، ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد فهي: الموارد المادية – الموارد البشرية – الموارد التنظيمية.

3. الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبًا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

❖ خصائص الكفاءة (طالبي وجهاد، 2017، ص 30):

1. هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
2. هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
3. الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء لمقياس مع العلم أن يوجد مستوى آخر هو التقليد، أي يكتفي العامل بالنقل فقط.
4. الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

2.5.2 الفعالية:

عرف (المصري، 2019، ص 25) أنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها أو أنها القدرة على استثمار المنظمة لموارد بيئتها النادرة في نشاطاتها المختلفة. وقدرتها على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققت.

وقد أشار بحث (ليلي، 2019، ص 7) بأنها أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها. أي أن الفعالية تشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، وتكون وفق العلاقة التالية:

الفعالية= قيمة الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد

وخلصت الدراسات إلى نتيجة وهي اعتبار الأداء متعدد الأبعاد، ومن بينها بعد الفعالية، فنموذج تقييم الأداء القائم على الفعالية يركز على:

1. الفعالية المالية: وتقاس من خلال متغيرات أساسية ثلاثة تتمثل في المردودية المالية، المردودية التجارية، معدل التمويل الذاتي.
2. فعالية النمو: يستدل عليها بفضل ثلاث مؤشرات: نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة، نمو حصة السوق.
3. الفعالية في السوق المالية: وهي تهتم أساسا المؤسسات التي تنشط ضمن مجال السندات والأوراق المالية في البورصات، وتقاس بفضل مؤشرين اثنين: تطور مقسوم الأرباح، تطور سعر أسهم المؤسسة.
4. الفعالية الاجتماعية: على الرغم من تعقدها تقاس من خلال المؤشرات التالية: تطور المكافآت المالية، تطور عدد الأفراد، وأهم مؤشر هو الرضا السائد بين المستخدمين.

على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات إلا أنه لم يتحقق إجماع حولها. يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات". وقد عرفها برنارد على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها. كما أشار الفار إلى أن الفعالية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها". وهذا المفهوم على البيئة فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.

فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة. فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة. إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المناظر المتشابه (خالد، 2016، 111).

3.5.2 الإبداع:

يعتبر مفهوم الإبداع من أكثر المواضيع إثارة للجدل، كون هذا الأخير يعد من الظواهر المعقدة بسبب تعدد أشكاله ومخرجاته التي يظهر بها، وتنوع طرق تحقيقه وانجازه، و هكذا كثرة العوامل التي يتأثر بها،

هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى بسبب تعدد العلوم (النفس، الاجتماع، الاقتصاد،...) التي تناولته في دراساتها وأبحاثها؛ ورغم كثرة ما كتب عن الإبداع وخصائصه، إلا أن الغموض لا يزال يحيط بالموضوع، بل إن الباحثين الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب هذه الظاهرة لا يكادون يتفقون على تعريف واحد لها. (بن التومي، 2020، ص 3).

كما عرفه بحث (صارم، 2019، ص 34) فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح تأثير الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج، والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية، والخطط، والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين.

❖ مقومات الإبداع (ربيع، 2019، ص 59-60).

1. الذكاء: أنه رغم الارتباط الوثيق بين كل من الإبداع والذكاء إلا أن ما يميز التفكير الإبداعي عن الذكاء هو أن الأول يقترن بالقيم الإنسانية والمثل والأخلاق، أما الثاني فقد ينحرف عنها.
2. الدافعية: للدافعية دور هام في عملية الإبداع، فالأشخاص المبدعون يتميزون بدافعية قوية و طاقة عالية على المثابرة في العمل وميل واسع الاطلاع والرغبة الشديدة للمعرفة. هناك دافعية خارجية ثانوية تمتلك مصدرها من الظروف الخارجية لعملية الإبداع (الرغبة في الحصول على لقب ما، او على تميز ما، او على مكانة اجتماعية). أما الدافعية الداخلية تؤدي دوراً حاسماً في عملية الإبداع إذ تنطلق من الداخل من هدف مرسوم يظهر في الرغبة في البحث والمعرفة والشعور بالسعادة في اكتشاف الوقائع واعطاء الافكار الجديدة
3. المناخ الاجتماعي: إن الإبداع في حقيقته عملية أقرب إلى الحوار المتبادل بين الأوضاع الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع، والتكوين النفسي والوجداني للفرد المبدع، وهو ما يعطى دلالة على وجود تأثير المجتمع والبيئة المحيطة، وما يسود المجتمع والبيئة من نظم ومناخ ثقافي واجتماعي.
4. المثابرة على العمل: إن عملية الإبداع كمظهر نفسي داخلي تتشكل وتتطور من خلال أنشطة العمل المختلفة ولهذا جاء في تعريف الإبداع أنه النشاط أو العمل الذي يؤدي إلى إنتاج جديد ينفع المجتمع.

5. الخيال العلمي: لا إبداع بدون خيال فقد أثبتت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الخيال والإبداع أن الخيال في حقيقة الأمر عنصر أساسي وفعال في منظومة التفكير والنشاط العقلي.

❖ تصنيف الإبداع (بن التومي، 2020، ص 21-25)

a. حسب مجالاته:

1. الإبداع التكنولوجي: استعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف (Joseph) سنة 1939 وأن الإبداع التكنولوجي هو: "التغيير المنشأ أو الضروري) وتقسّم إلى إبداع هيكلية – إبداع الخدعة التجارية – الإبداع العادي – الإبداع الانقلابي.

2. الإبداع الإداري أو الإبداع التنظيمي وهو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل إن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة، وإن الهدف النهائي لهذا الإبداع يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين.

إن التمييز بين الإبداعات الإدارية والتكنولوجية مهم لأنه يعكس بشكل عام التمييز بين البنية الاجتماعية والتكنولوجية، فتاريخياً قام الإبداع الجذري على الانقطاع التكنولوجي والاستمرارية التنظيمية (المؤسسية)، فالإبداع التكنولوجي وفق منحى "S" يأتي بتكنولوجيا جديدة التي تؤدي إلى الانقطاع عن الجيل التكنولوجي السابق، لكنه عادة ما يتم في نفس السياق التنظيمي في المؤسسة (الاستمرارية التنظيمية).

a. حسب مصدره:

1. إبداع خارجي: يتمثل في حصول المؤسسة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المؤسسات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها؛ وعليه فالإبداع الخارجي هو ما يكون جديداً وغير مألوف للاقتصاد بالكامل.

2. إبداع داخلي: عبر عن الإبداعات التي تتبناها المؤسسة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المؤسسة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المؤسسة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها، وعليه فالإبداع الداخلي هو ما يكون جديداً وغير مألوف عملياً فحسب وحسبياً لوجود المؤسسة.

إضافة إلى التصنيفات السابق ذكرها، يوجد تصنيف أساس القرار المتخذ إلى نوعين هما: إبداعات بقرارات فردية تكون صادرة عن الإدارة العليا، وإبداعات بقرارات جماعية وتكون بمشاركة أعضاء المؤسسة العاملين فيها؛ وفق درجة البرمجة أو المصادفة إلى: إبداع مبرمج ويعني التغييرات التي تحدد مسبقاً، وإبداع غير مبرمج (تلقائي) والذي ينقسم بدوره على إبداع المعاناة الذي تلجأ إليه المؤسسة لموازنة وضعها الداخلي فتصبح التغييرات الداخلية أكبر من حصول تغييرات في المنتج أو العملية ويظهر في المؤسسات الفقيرة؛ وإبداع الفيض أو كما يسميه البعض إبداع الرخاء الذي يعبر عنه توفر فائض من الإبداعات، إذ إن نجاح المؤسسة يولد لديها فائضاً ويوفر المواد اللازمة للإبداع وعليه يكون الإبداع مصادفة.

6.2 ملخص المبحث الثاني:

إن مفهوم الأداء في إطاره العام يشير إلى ذلك الفعل الذي يقوم على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز من حيث النوع والكم، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار. فقد ارتبط ذلك المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة بنفس الوقت، فالفاعلية تعني أداء الأعمال الصحيحة، بينما الكفاءة تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة على ألا نغفل عن دور الإبداع في تأطير وإخراج الأفكار بالشكل الأمثل.

المبحث الثالث

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و أداء الموارد البشرية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، أوضحت دراسة (الطاهر وآخرون, 2019, ص 16) الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الاخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية. كما بينت بنت أثر تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المنظمات حيث ركزت جهود الموارد البشرية بشكل رئيسي على زيادة الكفاءة في العمليات، والحد من تدنيس البيئة واستعادة المنتجات والادوات والاجراءات المتعلقة بالموارد البشرية الناتجة عن زيادة الكفاءة وانخفاض التكلفة وشملت النتائج على الابداع الالكتروني وعقد المؤتمرات عن بعد والمقابلات الافتراضية ومشاركة العمل واعادة التدوير والعمل عن بعد والتدريب عبر الانترنت وتطوير المزيد من المساحات المكتبية الموفرة للطاقة. كما أن ممارسات الادارة الخضراء للموارد البشرية لا تستخدم الى حد كبير لتشجيع الموظفين على ان يصبحوا أكثر مناصرة للبيئة وبناء على هذه النتائج وجد ان مستوى التطبيق الكلي لهذه الممارسات تعتبر متوسط، وتشير نتائج اختبار الفرضيات ان هناك علاقة إيجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء البيئي.

أوضحت دراسة (Kanapla, Battu, 2018, P. 212) بأنه ي هذه الأيام، تتبنى الشركات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بسرعة كبيرة. وهناك العديد من النوايا وراء هذه الظاهرة، ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تراجع ممارسات الأعمال الخضراء. على الرغم من عدم العثور على مصدر محدد لإدخال مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، فإن الموظفين يهتمون بما يلزم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف وإدارة الأداء والتقييم والتدريب والتطوير وعلاقات الموظفين والأجور والمكافآت. وتؤكد النتائج أيضاً على الحاجة إلى نهج مخصص لتحسين أداء الموظف من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

أما فيما يخص رأي الباحث، فإن الباحث يتفق مع الدراسات السابقة حيث أن هذا التأثير لـ GHRM على أداء الموارد البشرية هو نتيجة منطقية نتيجة تطبيق المعايير الخضراء ورفع من سوية العامل وإحساسه بالمسؤولية وتؤدي إلى تطويره والعمل من قبله على تطوير مهاراته.

المبحث الرابع

نبذة عن الشركات الخاصة المبحوثة

- شركات الاتصالات الموجودة في سوريا والتي بدأت عملها منذ عام 2000 م.
- بعض من البنوك والمصارف الخاصة، البنك الدولي للتجارة والتمويل "تأسس عام 2003"، بنك بيمو السعودي الفرنسي " تأسس عام 2004"، بنك الشرق "تأسس عام 2008".
- شركة First EFM LTD وهي شركة هندسية لإدارة المنشآت وإدارة المشاريع وتقديم الاستشارات الهندسية " تأسست عام 2019".
- شركة أبو زحم أخوان، وهي شركة تعمل في مجال تصنيع الألبسة النسائية الجاهزة بجميع أنواعها "تأسست عام 1984".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- 1- المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
- 2- المبحث الثاني: استكشاف ووصف بيانات البحث
- 3- المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
- 4- المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية:

1.1 منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث كون هذا المنهج يلائم طبيعة وأهداف البحث. تم ذلك من خلال وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، ودراسة العلاقات بين مكوناتها، وذلك بمراعاة جانبين أساسيين هما:

الجانب النظري: قام الباحث بمعالجة الجانب النظري للدراسة بالاعتماد على عدد من الكتب والدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية.

الجانب العملي: استقصى الباحث آراء عينة البحث باستخدام مقياس توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء ومقياس أداء الموارد البشرية (الطاهر، 2019)

2.1 أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، المصادر الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لمعالجة الجوانب التحليلية في الدراسة، وتمت معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب، والأبحاث والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

3.1 أداة الدراسة الميدانية:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة والتي تضمنت قسمين:

القسم الأول: يحوي الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية للشركة (مجال عمل الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين بالشركة، عدد المنافسين لمنتجات الشركة، الأسواق التي تعمل بها الشركة والمنتجات التي تقدمها).

القسم الثاني: تم استخدام مقياس (الطاهر، 2019) لقياس كل من متغيري الدراسة عن طريق مقياس ليكرت الخماسي فيما يخص الإجابة عن القسم الثاني من الاستبانة على النحو التالي:

مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الإجابة
1	2	3	4	5	درجات الرأي

4.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع. وتشمل البحوث الوصفية أنواعاً فرعية متعددة تشمل الدراسات المسحية ودراسات الحالة ودراسات النمو أو الدراسات التطويرية. وفي كثير من الحالات لا تقف البحوث الوصفية عند حد الوصف أو التشخيص الوصفي، وتهتم أيضاً بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليه في ضوء هذه المعايير أو القيم (الطنطاوي، 2019، ص 1)

وعليه تم تجميع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss: Statistical Packages for Social Science) والذي من خلاله تم القيام بالعمليات التحليلية الوصفية والإحصائية لمعرفة تأثير توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص في سوريا.

تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للقيام بالعمليات التالية:

- 1) اختبار ألفا- كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة.
- 2) التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentage) لاستكشاف توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية).
- 3) الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري (Mean and Standard Deviation) لعبارات ومحاور البحث.
- 4) تحليل الانحدار الخطي البسيط المتعدد للوصول إلى هدف البحث الأساسي.

5) تحليل الفروقات الجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الأساسية للشركة (مجال عمل الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين، الأسواق التي تعمل بها الشركة، المنتجات التي تقدمها الشركة، عدد المنافسين).

المبحث الثاني: استكشاف ووصف بيانات البحث:

1.2 وصف المتغيرات الديموغرافية والبيانات الأساسية للشركة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة والتي تضمنت قسمين:

يلخص الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية لكل من فئات المتغيرات الديموغرافية والبيانات الأساسية للشركة:

جدول رقم (2) لتكرارات والنسب المئوية لكل من فئات المتغيرات الديموغرافية والبيانات الأساسية للشركة

المتغير	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	52	%50.5
	أنثى	51	%49.5
	المجموع	103	%100.0
العمر	أقل من 30 سنة	42	%40.8
	من 30-40 سنة	49	%47.6
	من 40-50 سنة	10	%9.7
	أكثر من 50 سنة	2	%1.7
	المجموع	103	%100.0

%8.7	9	ثانوي	المؤهل العلمي
%9.7	10	دبلوم	
%53.4	55	بكالوريوس	
%28.2	29	فوق الجامعي	
%100.0	103	المجموع	
%42.7	44	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%20.4	21	من 6-10 سنوات	
%26.2	27	من 11-15 سنة	
%10.7	11	أكثر من 16 سنة	
%100.0	103	المجموع	
%1.0	1	مدير عام	الدرجة الوظيفية
%17.5	18	مدير	
%4.9	5	نائب مدير	
%0.0	0	مدير موارد بشرية	
%1.0	1	مدير تنفيذي	
%7.8	8	مدير إداري	
%1.9	2	مدير مالي	
%66.0	68	أخرى	
%100.0	103	المجموع	

يلاحظ أن نسبة الإناث والذكور في عينة البحث متقاربة جداً، كما أن ما يقارب 90% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 20 إلى 40 سنة، والقليل منهم فقط تجاوز سن الـ 40. أما فيما يخص المؤهل العلمي فنلاحظ أن غالبية المبحوثين ذو تعليم جامعي أو فوق الجامعي وحوالي 9% يحملون الشهادة الثانوية فقط، وضمت العينة تنوعاً في الإجابة عن عدد سنوات الخبرة حيث الشريحة الأكبر والتي تقارب 43% كان عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، وتوزعت الإجابات الأخرى بنسب متفاوتة لتصل إلى 10.7% لسنوات خبرة أكثر من 16 سنة. أما فيما يخص المناصب الإدارية فإن ثلث المبحوثين تقريباً يشغلون مناصب إدارية والباقي يشغلون مناصب أخرى.

2.2 التحقق من صدق وثبات محاور الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان الظاهري من خلال الاستفادة من الأبحاث المشابهة والدراسات السابقة ومن ثم مناقشتها مع المشرف، وبذلك خرج الاستبيان بصيغته النهائية، علماً أن المقياس المستخدم محكم سابقاً أما بالنسبة لثبات الاستبيان، والذي يعني الحصول على نفس النتائج في حال القياس عدة مرات، فقد استخدم الباحث اختبار الفا-كرونيباخ لقياس ثبات المقاييس المستخدمة. يبين الجدول (3) ثبات جميع المقاييس المستخدمة في الاستبانة، حيث كانت قيمة الفا-كرونيباخ للثبات لكل منها أكثر بكثير من 0.60، ما يجعل الباحث على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته للبيانات للتحليل والإجابة على أسئلة البحث وفرضياته.

جدول (3) نتائج اختبار ثبات متغيرات البحث

متغير البحث	ALPHA CRONBACH
إدارة الموارد البشرية الخضراء	95.3%
أداء الموارد البشرية	94.0%

كما تم اختبار الصدق البنوي للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتبين وفقاً للجدول رقم 4 أن قوة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية هو متوسط عند مستوى دلالة $P=0.001$.

جدول (4) نتائج اختبار ثبات متغيرات البحث

المتغيرات	أداء الموارد البشرية
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.544

3.2 دراسة اتجاهات أفراد العينة:

بغرض دراسة توافر كل من متغيرات الدراسة في عينة البحث، تم تحديد مجالات الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس كما يلي:

- أكبر قيمة في تدرج المقياس – أصغر قيمة في تدرج المقياس = $4 = 1 - 5$.
- وطول الفئة يساوي المدى مقسوماً على عدد فئات المقياس، أي $0.80 = 4 \div 5$.

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، ثم إضافة هذا المدى لباقي الفئات لتعطي تفسيراً لتوفر الصفة المدروسة كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [1.00 – 1.79] فإن توافر الصفة قليل جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [1.80 – 2.59] فإن توافر الصفة قليل.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [2.60 – 3.39] فإن توافر الصفة متوسط.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [3.40 – 4.19] فإن توافر الصفة كبير.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [4.20 – 5.00] فإن توافر الصفة كبير جداً.

يبيّن المتوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الجدول (5) أدناه توافر الصفة بشكل متوسط في صفوف العاملين في القطاع الخاص السوري، كما يوضح أن إدراك حفظ الطاقة لديهم كبير بينما كان إدراكهم للتقييم والتدريب والتوظيف الأخضر وسطي نسبياً، تتفق هذه النتائج مع دراسة (السكرانة، 2017) بشكل كبير، حيث كان إدراك حفظ الطاقة لدى العاملين في الشركات الصديقة للبيئة مع توافر صفات إدراك التوظيف و التدريب و التقييم الأخضر بشكل جيد نوعاً ما، أما دراسة (خزل وآخرون، 2020) فقد أظهرت تواجد سمات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى المبحوثين، ولكن بشكل كبير عن طريق التدريب الأخضر، و يعزو هذا الاختلاف عن دراستنا الحالية، بأن الدراسة السابقة قد تم تطبيقها في رئاسة جامعة الموصل، مما يعطي أهمية للبحث العلمي و استخدام أساليب التدريب التي لها أثر على العاملين، خلافاً للدراسة الحالية التي تمت في شركات القطاع الخاص السورية.

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء وعناصره

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	المتغير
0.725	3.275	4.82	1.15	محور إدارة الموارد البشرية الخضراء
المتغيرات الفرعية				
0.66	3.713	5	1.6	حفظ الطاقة
0.9	3.08	5	1	تقييم الأداء الأخضر
0.87	3.194	5	1	التدريب الأخضر
0.86	3.11	5	1	التوظيف الأخضر

يبين المتوسط الحسابي لأداء الموارد البشرية في الجدول (6) أدناه توافر الصفة بشكل كبير في صفوف العاملين في القطاع الخاص السوري، كما يوضح أن إدراكهم لدور الإبداع والكفاءة والفعالية له أثر كبير في أداء الموارد البشرية، وهذا ما يتفق مع دراسة (الطاهر وآخرون، 2019) حيث وضحت إدراك العاملين في القطاع الصناعي السوداني لسمات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغير أداء الموارد البشرية وعناصره

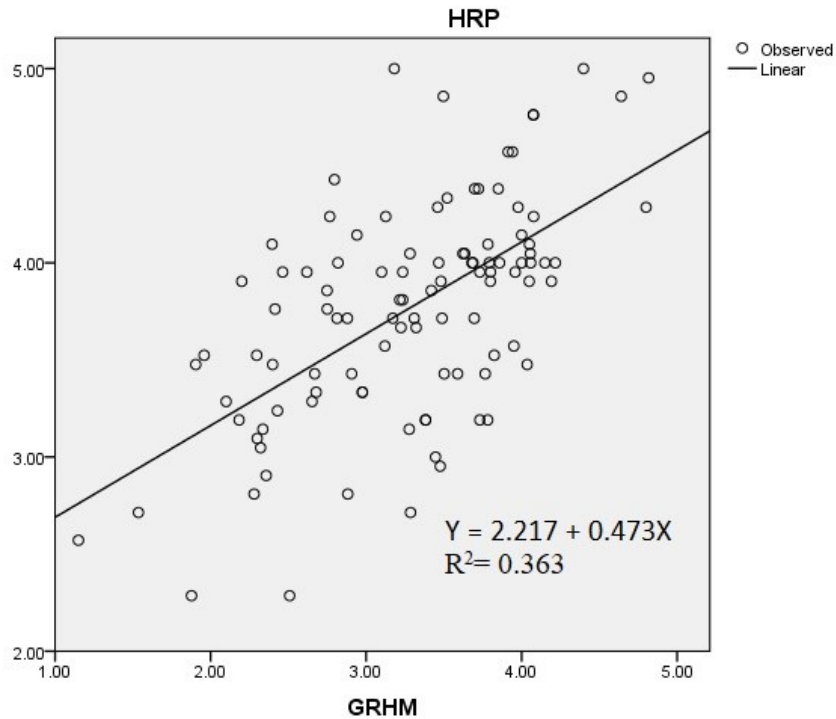
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	المتغير
0.568	3.765	5	2.29	محور أداء الموارد البشرية
المتغيرات الفرعية				
0.677	3.784	5	1.86	الإبداع
0.54	3.77	5	2.29	الكفاءة
0.628	3.74	5	2	الفعالية

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث:

1.3 اختبار أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية:

أفادت نتيجة تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط بأن أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية معنوي ($F = 57.652, R = 0.603, P = 0.000 < 0.05$) ما يشير إلى أن هذا التأثير إيجابي متوسط الشدة، بحيث أن زيادة التوجه لإدارة الموارد البشرية الخضراء سوف يرفع من مستوى أداء الموارد البشرية، كما تجدر الإشارة إلى أن متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء يفسر ما يقارب 36% من التباينات في متغير أداء الموارد البشرية للعاملين، وهو ما يدل على الأهمية الكبيرة لأداء الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أداء الموارد البشرية. حيث أن $B = 2.217$ الحد الثابت، و $B1 = 0.473$ الحد المتغير.

شكل 9 مخطط تبعثري لتوضيح أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية



والوقوف على تأثير كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، توضح نتيجة الانحدار الخطي المتعدد (بطريقة Stepwise) أنه فقط للتوظيف الأخضر أثراً إيجابياً على أداء الموارد

البشرية للعاملين حيث يوضح الجدولين رقم (7) و(8) أدناه دور التوظيف الأخضر في تعزيز أداء الموارد البشرية، حيث لم يكن لحفظ الطاقة أو التدريب والتقييم الأخضر دور في أداء الموارد البشرية.

جدول (7) ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أداء الموارد البشرية وكل من عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	إحصاء الاختبار F	مستوى الدلالة P
0.603	0.363	57.652	0.000

جدول (8) معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أداء الموارد البشرية وكل من عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري SE	إحصاء الاختبار t	مستوى الدلالة P
التوظيف الأخضر	0.403	0.052	7.703	0.000
الحد الثابت	2.51	0.169	14.859	0.000
المتغيرات المستبعدة				
حفظ الطاقة	0.171	-	1.863	0.065
التقييم الأخضر	0.062	-	0.538	0.592
التدريب الأخضر	0.235	-	1.522	0.131

يسهم التوظيف الأخضر وإجراءاته المختلفة الهادفة إلى الاعتماد على التكنولوجيا والإنترنت باستقطاب الكفاءات الملمين بعناصر التكنولوجيا الحديثة و التي تعني وجود خلفية متطورة لدى الموظف القادم للتعيين كما يخلق صورة ذهنية لدى الموظف الجديد بأنه مقبل على عمل في شركة ذات احترافية عالية مما يجعله يعمل على التطوير من مهاراته وأدائه ليواكب الموظفين الموجودين حالياً، و يقترح الباحث أن السبب وراء عدم تأثير متغير حفظ الطاقة والتدريب الأخضر في أداء الموارد البشرية، بأن جميع الإجراءات السابقة يعتبرها العامل بأنها إجراءات مفروضة بغض النظر عن قناعاته و لا تغير من واقع آرائه و ما يقوم به يكون بداعي موائمة الوضع الراهن، و كذلك الأمر بالنسبة للتقييم الأخضر فهو يقوم بالإجراءات البيئية التي تقوم بتعديل تقييمه السنوي بحثاً منه عن علاوات أو منصب وظيفي أعلى معتمد على التقييم السابق و ليس بهدف التحسين،

و من الممكن أن تعتبر حمل إضافي على العامل أو الموظف، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الطاهر وآخرون، 2019) إلى حد بعيد مع دراستنا الحالية، حيث لا يوجد علاقة بين التدريب والتقييم الأخضر و حفظ الطاقة مع عناصر أداء الموارد البشرية "الكفاءة، الفعالية و الإبداع"، إلا أنها تختلف بشكل طفيف معها وذلك لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد التوظيف الأخضر مع عنصري أداء الموارد البشرية " الكفاءة، الفعالية" مع عدم وجود علاقة بين التوظيف الأخضر و العنصر الثالث من عناصر الأداء، ألا وهو الإبداع.

كما تتفق هذه الدراسة بشكل عام مع دراسة (Kanapla, Battu, 2018) ، من حيث وجود أثراً معنوياً إيجابياً بين إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية للعاملين لدى قطاع الرعاية الصحية في الهند، فكان بعد التدريب الأخضر لا يوجد له أثر ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية، و يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر على أداء الموارد البشرية، و لكنها تختلف معها بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الأخضر على أداء الموارد البشرية.

كما وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Sivasubramanaian, P.K, 2016) من حيث المبدأ حيث تؤثر عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الشركة بشكل عام لدى العاملين في قطاعات الصناعات التحويلية في ولاية كيرالا في الهند، وتحديداً بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر والأداء، ولكنها تختلف معها لوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في الدراسة المذكورة بين التدريب الأخضر والأداء.

2.3 اختبار الفروقات في أداء الموارد البشرية حسب البيانات الأساسية للشركة:

تناولت فرضية البحث الأخيرة الفروقات في أداء الموارد البشرية لدى العاملين حسب البيانات الأساسية المتعلقة في الشركة. وفيما يلي هذه العلاقات بالتفصيل.

مجال عمل الشركة: يوضح الجدول (9) أدناه نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way Anova) التي تبين وجود فروق جوهرية في توافر مميزات أداء الموارد البشرية بين العاملين حسب فئات مجال عمل الشركة ($P < 0.05$) وبيّن اختبار Scheffe للمقارنات الثنائية كما هو مبين في الجدول 10 أن هناك فروقاً معنوية في أداء الموارد البشرية بين العاملين في قطاع الاتصالات والعاملين في القطاع المصرفي ($P = 0.015 < 0.05$) لصالح فئة موظفي قطاع الاتصالات، ولم تكن هذه الفروق معنوية في باقي المقارنات

الثنائية. ويعزو هذا الفرق أن موظف قطاع الاتصالات بحاجة دائماً للتطوير ومواكبة أحدث المتغيرات التكنولوجية العالمية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءته وإبداعه وفعاليتته، أي أداء أكبر.

جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في أداء الموارد البشرية حسب مجال عمل الشركة

الفئات	عدد المفردات n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار F	مستوى الدلالة P
قطاع الاتصالات	44	3.966	0.458	4.387	0.003
قطاع مصرفي	43	3.553	0.647		
قطاع خدمات وصيانة	0	0	0		
قطاع هندسي	6	3.905	0.255		
قطاع صناعات	5	4.03	0.195		
أخرى	5	3.362	0.452		

جدول (10) مستوى الدلالة الإحصائية للاختبارات الثنائية لمستوى أداء الموارد البشرية حسب مجال عمل الشركة

مستوى الدلالة الإحصائية P للاختبارات الثنائية	قطاعات أخرى	قطاع الاتصالات	قطاع مصرفي	قطاع هندسي
قطاع الاتصالات	0.227			
قطاع مصرفي	0.965	0.015		
قطاع هندسي	0.591	0.999	0.686	
قطاع صناعات	0.411	0.999	0.455	0.997

عمر الشركة: يوضح الجدول (11) أدناه اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) والتي تبين عدم وجود فروق جوهرية في توافر ميزة أداء الموارد البشرية بين العاملين حسب عمر الشركة التي يعملون بها ($P > 0.05$).

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في أداء الموارد البشرية حسب عمر الشركة

مستوى الدلالة P	إحصاء الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المفردات n	الفئات
0.164	1.739	0.523	3.973	9	أقل من 5 سنوات
		0.651	3.25	4	من 6-10 سنوات
		3.789	3.669	17	من 11-15 سنة
		0.5	3.789	73	أكثر من 16 سنة

عدد العاملين: يوضح الجدول (12) أدناه اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) والتي تبين عدم وجود فروق جوهرية في توافر ميزة أداء الموارد البشرية بين العاملين حسب عدد العاملين في الشركة التي يعملون بها ($P>0.05$).

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في أداء الموارد البشرية حسب عدد العاملين

مستوى الدلالة P	إحصاء الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المفردات n	الفئات
0.080	2.595	0.494	3.863	16	أقل من 50 عامل
		0.519	4.333	4	من 50-150 عامل
		0.572	3.718	83	أكثر من 150 عامل

الأسواق التي تعمل فيها الشركة: يوضح الجدول (13) أدناه اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) والتي تبين عدم وجود فروق جوهرية في توافر ميزة أداء الموارد البشرية بين العاملين حسب الأسواق التي تعمل بها الشركة ($P>0.05$).

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في أداء الموارد البشرية حسب الأسواق التي تعمل بها الشركة

الفئات	عدد المفردات n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار F	مستوى الدلالة P
محلية	53	3.832	0.565	1.538	0.218
دولية	0	0	0		
محلية ودولية	50	3.693	0.568		

المنتجات التي تقدمها الشركة: يوضح الجدول (14) أدناه اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) والتي تبيّن عدم وجود فروق جوهرية في توافر ميزة أداء الموارد البشرية بين العاملين حسب المنتجات التي تقدمها الشركة. ($P > 0.05$).

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في أداء الموارد البشرية حسب المنتجات التي تقدمها الشركة

الفئات	عدد المفردات n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار F	مستوى الدلالة P
استهلاكية	16	4.074	0.547	2.409	0.072
صناعية	6	3.96	0.294		
استهلاكية وصناعية	3	3.62	0.7		
أخرى	78	3.692	0.568		

عدد المنافسين: يوضح الجدول (15) أدناه نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way Anova) التي تبيّن وجود فروق جوهرية في توافر مميزات أداء الموارد البشرية بين العاملين حسب فئات عدد المنافسين ($P < 0.05$) وبيّن اختبار Scheffe للمقارنات الثنائية كما هو مبين في الجدول "16" أدناه أن هناك فروقاً معنوية في أداء الموارد البشرية بين العاملين في الشركات والقطاعات التي لها منافسين عددهم من 11-20 منافس و أقل من عشر منافسين ($P = 0.004 < 0.05$) لصالح القطاع الذي له أقل من 10 منافسين، ويعزو هذا الفرق من وجهة نظر الباحث لكونه عند محدودية عدد المنافسين و التي تكون أقل من عشرة فهي محصورة

بشركات الاتصالات ذات العدد القليل في سوريا ضمن الاستبانة المطروحة من الباحث، و التي تدفع الموظف لتحسين أداءه بشكل عام لعدم توافر فرص بديلة ضمن نفس القطاع وحرصاً منه للحفاظ على عمله الحالي، ووجود قوانين وأنظمة تمنع انتقال الموظف بين شركات الاتصالات الحالية إلا بعد مضي سنتين عن ترك العمل الأصلي، كما أن هناك فروقاً معنوية في أداء الموارد البشرية بين العاملين في الشركات والقطاعات التي لها منافسين عددهم من 21-30 منافس و من 11-20 منافس ($P=0.046<0.05$) لصالح القطاع الذي له من 21-30 منافس، ووجود فروقاً معنوية في أداء الموارد البشرية بين العاملين في الشركات والقطاعات التي لها منافسين عددهم أكثر من 30 منافس و من 11-20 منافس ($P=0.004<0.05$) لصالح القطاع الذي له أكثر من 30 منافس، و يعزو هذا الفرق بأن زيادة عدد المنافسين يزيد التنافسية بين الشركات في نفس القطاع، مما يدفع العاملين لتحسين كفاءتهم وفعاليتهم و يحرصوا على تحقيق سمات الإبداع، و بالتالي تحسين أدائهم ليتمكنوا من مجارة المنافسة الشديدة في القطاع الخاص بهم و هو أمر منطقي للحفاظ على الحصة السوقية في ظل ازدياد عدد المنافسين.

جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في أداء الموارد البشرية حسب عدد المنافسين

الفئات	عدد المفردات n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار F	مستوى الدلالة P
أقل من 10 منافسين	51	3.844	0.458	7.111	0.001
من 11-20 منافس	24	3.353	0.655		
من 21-30 منافس	13	3.871	0.645		
أكثر من 30 منافس	15	4.06	0.355		

جدول (16) مستوى الدلالة الإحصائية للاختبارات الثنائية لمستوى أداء الموارد البشرية حسب عدد المنافسين

الفئات	أكثر من 30 منافس	أقل من 10 منافسين	من 11-20 منافس
--------	------------------	-------------------	----------------

		0.579	أقل من 10 منافسين
	0.004	0.001	من 11-20 منافس
0.046	0.999	0.825	من 21-30 منافس

المبحث الرابع: نتائج وتوصيات البحث:

1.4 نتائج البحث:

بناءً على الدراسة الميدانية، توصل البحث إلى النتائج التالية:

- ❖ تتوافر سمات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متوسط، أما سمات أداء الموارد البشرية تتوافر بشكل كبير لدى العاملين في القطاع الخاص السوري.
- ❖ يؤدي تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين في القطاع الخاص السوري إلى رفع سوية أدائهم، ويعد التوظيف الأخضر من أهم عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تعزز أداء الموارد البشرية، فيما لم يكن للتدريب والتقييم والأخضر إضافة لحفظ الطاقة أثر مهم.
- ❖ يوجد فرق جوهري في مدى توافر ميزة أداء الموارد البشرية حسب مجال عمل الشركة الموجودة في القطاع الخاص السوري، حيث توضح النتائج أن موظفي قطاع الاتصالات يتمتعون بميزة الأداء لضرورة البحث والسعي الدائم للتطوير وتحسين الأداء لمواكبة التغيرات ومواكبة التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال الواسع، لاسيما إن هذا القطاع هو جديد نسبياً وخطواته متسارعة دوماً.
- ❖ لا يوجد فرق جوهري في مدى توافر ميزة أداء الموارد البشرية حسب عمر الشركة في القطاع الخاص السوري. فكل العاملين في مختلف الشركات بتباين عمر الشركة لديهم نفس الفرصة ليمتعوا بأداء الموارد البشرية.

❖ لا يوجد فرق جوهري في مدى توافر ميزة أداء الموارد البشرية حسب عدد العاملين شركات القطاع الخاص السوري. فكل العاملين في مختلف الشركات يتباين عددهم لديهم نفس الفرصة ليتمتعوا بميزة أداء الموارد البشرية.

❖ لا يوجد فرق جوهري في مدى توافر ميزة أداء الموارد البشرية حسب عدد الأسواق التي تعمل بها شركات القطاع الخاص السوري. فكل العاملين في مختلف الأسواق التي تعمل بها شركاتهم لديهم نفس الفرصة ليتمتعوا بميزة بأداء الموارد البشرية.

❖ لا يوجد فرق جوهري في مدى توافر ميزة أداء الموارد البشرية حسب المنتجات التي تقدمها شركات القطاع الخاص السوري المبحوثة. فكل العاملين في هذه الشركات بمختلف منتجاتها لديهم نفس الفرصة ليتمتعوا بميزة بأداء الموارد البشرية.

❖ يوجد فرق جوهري في مدى توافر ميزة أداء الموارد البشرية حسب عدد المنافسين للشركات الموجودة في القطاع الخاص السوري، حيث توضح النتائج أنه كلما زاد عدد المنافسين تزيد نسبة تمتع العاملين بميزة الأداء وهو أمر طبيعي و منطقي للحفاظ على المنتجات والمرتبة الخاصة بالشركة لتصبح من مصاف الشركات الموجودة والمنافسة على حصتها السوقية. أما فيما يخص شركات الاتصالات فنظراً لمحدوديتها والقوانين السائدة، فالموظف يضطر لتسحين سمات الأداء لديه ليتمكن من الاستمرارية في عمله الحالي.

2.4 توصيات البحث:

بناءً على نتائج البحث، يوصي الباحث بما يلي:

- ❖ بما أن توافر صفة أداء الموارد البشرية كبير إلى حد ما لدى العاملين في القطاع الخاص السوري، فيجب على الإدارات اقتناص الفرصة والعمل على الاستفادة من هذه الميزة والعمل على تطويرها لكون تطوير أداء العاملين له نتيجة حتمية في تطوير أداء الشركة ككل.
- ❖ العمل على الاستفادة في القدر الكبير من توفر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين في القطاع الخاص السوري وفي مجال حفظ الطاقة تحديداً لما لها من نتائج هامة على البيئة، وتوفير كبير في نفقات الشركة والتي من الممكن أن ينعكس إيجاباً على الرواتب والأجور على مدى ليس ببعيد نسبياً.
- ❖ بناءً على إثبات أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية وخاصة من خلال بعد التوظيف الأخضر، يوصي الباحث بإيلاء الاهتمام الكبير من شركات القطاع الخاص بعملية إدارة الموارد البشرية الخضراء بكافة أبعادها بشكل عام وبعد التوظيف الأخضر بشكل خاص، بغض النظر عن المتغيرات الديموغرافية الشخصية والمتعلقة بالشركة. وبما أن أبعاد التقييم والتدريب الأخضر إضافة لبعدها حفظ الطاقة كانت مستبعدة من التأثير على أداء الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص السوري، فعليه يجب على الشركات الوقوف على عدم وجود تأثير لهذه الأبعاد والعمل على حلها.
- ❖ بناءً على توافر ميزة أداء الموارد البشرية بشكل كبير في قطاع الاتصالات " نظراً لضرورة البحث والتطوير الدائم " وعند زيادة عدد المنافسين، يجب تقديم التطوير اللازم للعاملين وتعليمهم المهارات الجديدة في مختلف المجالات، وإيجاد بيئة تنافسية قادرة على خلق الحافز والتحدي لدى الموظفين.

3.4 مقترحات البحث:

- ❖ يقترح الباحث إنجاز أبحاث أخرى تدرس أثر عوامل مستقلة مختلفة على أداء الموارد البشرية مثل تحقيق التوازن البيئي- والثقافة البيئية - المكافآت الخضراء - وغيرها.
- ❖ بما أن فرصة امتلاك ميزة أداء الموارد البشرية متساوية نوعاً ما لدى العاملين في شركات الاتصالات والشركات التي لها عدد منافسين كبير، يقترح الباحث تبني بعض الممارسات المطبقة في شركات الاتصالات والقطاعات التي فيها عدد منافسين كبير ومحاولة الاستفادة منها داخل الشركات الطامحة لتحسين أداء العاملين لديها.
- ❖ يقترح الباحث إجراء المزيد من الأبحاث في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيراتها الإيجابية، كما يوصي الباحث بأن يشمل البحث القطاع الصناعي والمعامل بشكل خاص.

المراجع العربية:

- أبو جليدة، سعيد سمير. (2018) ، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية" جامعة الشرق الأوسط – الأردن.
- أحمد، مناف عبد المطلب. (2019) ، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي"، جامعة الأنبار، كلية التجارة و الاقتصاد المجلد 11 العدد 26.
- بلالي، أحمد وسملالي، يحضيه. (2018) ، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، جامعة الملك فيصل، مجلة رؤى الاقتصادية DOI: 10.12816/0052787, ص 115-135.
- بن التومي، سارة. (2020) "محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- جواد، محمد. (2019) ، "دور المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- خالد محمد، مجاهد عثمان. (2016) ، "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة: دراسة حالة شركة جياذ للآليات الثقيلة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
- خزعل، بصير خلف والمشهداني، لمياء محمد جاسم والطيار، أحمد راكان محمد. (2020) " ممارسات الموارد البشرية الخضراء GRHM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، الجامعة التقنية الشمالية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 03 نوفمبر 2020 .

- ربيح، نعيمة. (2019) ، "معوقات الإبداع لدى الأستاذ في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجفلة"، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2.
- السكارنة، محمد إحسان. (2017) ، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان"، جامعة الشرق الأوسط.
- صارم، ندى. (2019) ، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر"، الجامعة الافتراضية السورية.
- طالب، آسيا و جهاد، بن شعبان. (2017) ، " دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري: دراسة حالة جامعة المسيلة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الطاهر، سناء وأبو سن، أحمد وحامد، عبد السلام. (2019) ، "توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 9.
- الطنطاوي، حازم شوقي. (2012)، "المنهج الوصفي" جامعة بنها، كلية التربية.
- طنوس، وئام. (2019)، "أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي دراسة ميدانية على العاملين في بنك بيبيلوس سورية"، الجامعة الافتراضية السورية.
- عفيفة، علي. (2019)، "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك سورية والخليج"، الجامعة الافتراضية السورية.
- ليلي، غضبان. (2018) ، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- محمد حسناوي، صالح مهدي. (2019)، "الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة، جامعة كربلاء
- مرجي، منى. (2020) " أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية"، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
- المصري، سليم. (2019)، "تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص"، الجامعة الافتراضية السورية.

المراجع الأجنبية:

- Anton Arulrajah ,H.H.D.P.Opatha ,N.N.J.Nawaratne,(2014) ‘Green Human Resource Management: Simplified General Reflections’, International Business Research, ,Vol 7,No.8, 10.5539/ibr.v7n8p101
- Anton Arulrajah ,H.H.D.P.Opatha ,N.N.J.Nawaratne,(2015) ‘Green Human Resource Management Practices’, A Review, sri Lankan Journal of Human Resource Management ,Vol 5,No.1.
- Chaudhary. (2019) ‘Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis’, WILEY, Indian Council of Social Research. Knowledge Management Research.

- Cherian, Jacob & Jacob, Jolly. (2012) 'A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review' ,International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 21.
- Fayyazi et al. (2015) 'Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry', Management Science Letter, DOI: 10.5267/j.msl.2014.12.002.
- Halawi. (2018) 'Impact of Green Human Resource Management on Employee Behaviour', American University of Science and Technology.
- Haoua. (2019) 'Organizational strategy and control of the performance of employees in the Algerian institution Field study in the electricity and gas distribution in Djelfa s', Ziane Achour University of Djelfa.
- Hermawan, Rudianto (2020), 'Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry' Optimizing Employee Engagement to Improve Human Resources Performance: A Case Study of A Private University in Facing the VUCA Era', Technium Social Science Journal, Vol 12, P. 196-205, ISSN: 2668-7798.
- Jabbour, Charble Jonse & Jabbour, Ane, Beatriz. (2015) 'Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking Two Emerging Agends' Journal of Cleaner Production, Vol, 112; No,3; 2015

- Kanapala, battu (2018) ‘A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance: An Empirical Analysis on Health Care Industry’, Shri Param Hans Education & Research Foundation Vol 9 Issue 1, ISSN 2277 – 9809.
- Marhatta. Shakti & Adhikari. Sandeep (2013) ‘Green HRM And Sustainability’ ,ASM's International E-Journal of Ongoing Research in management And IT.e-ISSN-2320-0065.
- Mishra. (2017) ‘Green human resource management: framework for sustainable organizational development in an emerging economy’, International Journal of Organizational Analysis, DOI: 10.1108/IJOA-11-2016-1079.
- Nejati et al. (2017) ‘Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change’, Journal of Cleaner Production, DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.08.213.
- Saunders, M. et al. (2009) Research Methods for Business Students. Fifth edit. Harlow: Pearson Education Limited.

- Sheikh et al. (2019) ‘Implementing Green Human Resource Management: Cost-Effective Strategies and Tools’, *Entrepren Organiz Manag*, DOI: 10.4172/2169-026X.1000264.
- Sivasubramanaian, PK. (2016) ‘Impact of Green HRM Practices on Firm Performance: With special reference to Manufacturing Industry’, *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, Volume 3, Issue 12, ISSN 2394-3386.
- Yusoff, Yusmani Mohd & Nejati, Mehran & Hung Kee, Daisy Mui & Amran Azlan. (2018), ‘Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry’, *Global Business Review*, DOI: 10.1177/0972150918779294.

الملحقات:

الملحق الأول: الاستبيان المستخدم في جمع البيانات الأولية:

ملاحظة: توزيع الأسئلة والتقسيم حسب المتغيرات والمقاييس ووضعت هنا للتوضيح للغاية البحثية فقط، ولم تظهر هذه الحقول في الاستبيان الإلكتروني الموزع للمبحوثين.

السادة الأعزاء...

تحية طيبة...

يرجى من حضرتكم التكرم والإجابة على الاستبيان التالي والذي تم إعداده بهدف نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية، آخذين بعين الاعتبار أن جميع المعلومات التي سيتم تحصيلها في هذا الاستبيان هي بهدف البحث العلمي وسيتم التعامل معها بأمانة وسرية تامة.

القسم الأول: الأسئلة الديموغرافية والبيانات الأساسية للشركة

Q1	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
Q2	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30-40 سنة <input type="checkbox"/> من 40-50 سنة <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
Q3	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> فوق الجامعي
Q4	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11-15 سنة <input type="checkbox"/> 16 سنة فأكثر
Q5	الدرجة الوظيفية	<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> نائب مدير <input type="checkbox"/> مدير موارد بشرية
		<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي	<input type="checkbox"/> مدير إداري <input type="checkbox"/> مدير مالي <input type="checkbox"/> أخرى
Q6	مجال عمل الشركة	<input type="checkbox"/> قطاع الاتصالات	<input type="checkbox"/> قطاع مصرفي <input type="checkbox"/> قطاع خدمات صيانة <input type="checkbox"/> قطاع هندسي
		<input type="checkbox"/> قطاع صناعات	<input type="checkbox"/> أخرى
Q7	عمر الشركة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11-15 سنة <input type="checkbox"/> 16 سنة فأكثر
Q8	عدد العاملين	<input type="checkbox"/> أقل من 50 عامل	<input type="checkbox"/> من 50-150 عامل <input type="checkbox"/> 150 عامل فأكثر
Q9	الأسواق التي تعمل فيها الشركة	<input type="checkbox"/> محلية	<input type="checkbox"/> دولية <input type="checkbox"/> محلية و دولية

Q10	المنتجات التي تقدمها الشركة	<input type="checkbox"/> استهلاكية	<input type="checkbox"/> صناعية	<input type="checkbox"/> استهلاكية و صناعية	<input type="checkbox"/> أخرى
Q11	عدد المنافسين	<input type="checkbox"/> أقل من 10 منافسين	<input type="checkbox"/> من 11-20 منافس	<input type="checkbox"/> من 21-30 منافس	<input type="checkbox"/> 30 منافس فأكثر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	ما مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك ضمن بيئة عملك مع العبارات التالية
----------------	-----------	-------	-------	------------	---

القسم الثاني: أسئلة إدارة الموارد البشرية الخضراء

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P.S1	تطلب الشركة من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج	حفظ الطاقة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P.S2	تعمل الشركة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P.S3	تعمل الشركة على استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل استهلاك الورق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P.S4	تعمل الشركة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P.S5	تعمل الشركة على زيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على الطاقة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.E1	يتم تقييم الأداء البيئي ضمن التقييم الوظيفي	التقييم الأخضر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.E2	يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في الشركة الأهداف البيئية ضمن التقييمات السنوية	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.E3	يتم الالتزام بتنفيذ معايير الأداء البيئي	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.E4	دمج أهداف إدارة البيئة المؤسسية مع نظام تقييم الأداء في المنظمة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.E5	يتم تقييم رسمي للأداء البيئي لجميع الموظفين	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.T1	تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية الأنماط القيادية للمحافظة على البيئة لدى المديرين	التدريب الأخضر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.T2	من أكثر برامج التدريب التي تتبناها الشركة تعتمد على شبكة الإنترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.T3	توفر الشركة التدريب البيئي للموظفين الذي يعمل على زيادة تطوير المهارات والمعارف المطلوبة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.T4	توفر الشركة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G.T5	توفر الشركة التدريب الذي يقوم على مشاركة المعرفة والمهارات المطلوبة المتعلقة بالإدارة البيئية	

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعمل الشركة على إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية للموظفين المتعلقة بالبيئة	G.T6	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر الشركة فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية	G.T7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحرص إدارة الشركة على الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي	G.R1	التوظيف الأخضر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم الشركة بوضع معايير بيئية واضحة للوظائف الشاغرة	G.R2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحرص الشركة على استقطاب و توظيف المرشحين الذين لديهم وعي بيئي	G.R3	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الإنترنت	G.R4	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم الشركة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف	G.R5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تفضل الشركة تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية	G.R6	
القسم الثالث: أسئلة أداء الموارد البشرية							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ينجز العاملون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد	P1	الإبداع
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار	P2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لدى العاملون القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	P3	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لدى العاملون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	P4	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لدى العاملون القدرة على تقديم أفكار جديدة	P5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لدى العاملون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	P6	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشعر العاملون بأن لديهم مساهمة خاصة لإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل	P7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يدرك العاملون واجباتهم بصورة جيدة تمكنهم من المساهمة في تنفيذ أهدافهم	Eff1	الكفاءة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ينفذ العاملون أنشطتهم بجودة عالية	Eff2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ينفذ العاملون عملياتهم بتكلفة مناسبة	Eff3	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ينفذ العاملون أنشطتهم في زمن مثالي يرضي متعاملهم	Eff4	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يلتزم العاملون بتنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح	Eff5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشعر العاملون بالرضاء عن العمل داخل الشركة	Eff6	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقوم العاملون بمساعدة الشركة في حل المشاكل	Eff7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتوفر لدى الموظفين قدر كبير من الخبرة للتعامل مع كافة المواقف التي تتعرض لها الإدارة	Effc1	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتشر الإدارة وتعلن عن الأعمال المتميزة لموظفيها وتكافئ القائمين بها أمام الجميع	Effc2	

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يستطيع العاملون توظيف مهاراتهم وقدراتهم لإنجاز العمل المطلوب منهم	Effc3	الفعالية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قيادات الإدارة مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها بفعالية	Effc4	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لدى العاملون القدرة على إنجاز وإنهاء الأعمال المطلوبة بسعة كبيرة	Effc5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقدم الشركة برامج حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين	Effc6	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يبدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين أدائهم الوظيفي	Effc7	

الملحق الثاني: أهم جداول مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS:

الاستبيان المستخدم في جمع البيانات الأولية:

❖ معامل الارتباط بيرسون لاختبار الصدق البنوي للمقياس

		GRHM	P
GRHM	Pearson Correlation	1	.544**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	103	103
P	Pearson Correlation	.544**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

❖ نموذج الانحدار الخطي البسيط: إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) وأداء الموارد

البشرية (المتغير التابع).

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.603	.363	.357	.456

The independent variable is GRHM.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11.982	1	11.982	57.652	.000
Residual	20.992	101	.208		
Total	32.974	102			

The independent variable is GRHM.

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
GRHM	.473	.062	.603	7.593	.000
(Constant)	2.217	.209		10.619	.000

❖ مخرجات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أداء الموارد البشرية وكل من عناصر إدارة الموارد

البشرية الخضراء

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.608 ^a	.370	.364	.45350

a. Predictors: (Constant), G.R

b. Dependent Variable: HRP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.203	1	12.203	59.335	.000 ^b
	Residual	20.772	101	.206		
	Total	32.974	102			

a. Dependent Variable: HRP

b. Predictors: (Constant), G.R

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2.510	.169		14.859	.000			
	G.R	.403	.052	.608	7.703	.000	.608	.608	.608

a. Dependent Variable: HRP

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	P.S	.171 ^b	1.863	.065	.183	.726
	G.E	.062 ^b	.538	.592	.054	.471
	G.T	.235 ^b	1.522	.131	.150	.259

a. Dependent Variable: HRP

b. Predictors in the Model: (Constant), G.R

❖ الفروق في توافر أداء الموارد البشرية حسب مجال عمل الشركة

Multiple Comparisons

Dependent Variable: HRP

	الشركة.عمل.مجال (I)	الشركة.عمل.مجال (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	الاتصالات قطاع	مصرفي قطاع	.41274 [*]	.11455	.015	.0531	.7724
		هندسي قطاع	.06169	.23248	.999	-.6682	.7916
		صناعات قطاع	-.07165	.25211	.999	-.8632	.7199
		أخرى	.60455	.25211	.227	-.1870	1.3961
	مصرفي قطاع	الاتصالات قطاع	-.41274 [*]	.11455	.015	-.7724	-.0531
		هندسي قطاع	-.35105	.23281	.686	-1.0820	.3799
		صناعات قطاع	-.48439	.25241	.455	-1.2769	.3081
		أخرى	.19181	.25241	.965	-.6007	.9843
	هندسي قطاع	الاتصالات قطاع	-.06169	.23248	.999	-.7916	.6682
		مصرفي قطاع	.35105	.23281	.686	-.3799	1.0820
		صناعات قطاع	-.13333	.32348	.997	-1.1490	.8823
		أخرى	.54286	.32348	.591	-.4728	1.5585
	صناعات قطاع	الاتصالات قطاع	.07165	.25211	.999	-.7199	.8632
		مصرفي قطاع	.48439	.25241	.455	-.3081	1.2769
		هندسي قطاع	.13333	.32348	.997	-.8823	1.1490
		أخرى	.67619	.33786	.411	-.3846	1.7370
أخرى	الاتصالات قطاع	-.60455	.25211	.227	-1.3961	.1870	
	مصرفي قطاع	-.19181	.25241	.965	-.9843	.6007	
	هندسي قطاع	-.54286	.32348	.591	-1.5585	.4728	
	صناعات قطاع	-.67619	.33786	.411	-1.7370	.3846	
LSD	الاتصالات قطاع	مصرفي قطاع	.41274 [*]	.11455	.000	.1854	.6401
		هندسي قطاع	.06169	.23248	.791	-.3997	.5230
		صناعات قطاع	-.07165	.25211	.777	-.5720	.4287
		أخرى	.60455 [*]	.25211	.018	.1042	1.1049
	مصرفي قطاع	الاتصالات قطاع	-.41274 [*]	.11455	.000	-.6401	-.1854
		هندسي قطاع	-.35105	.23281	.135	-.8130	.1109
		صناعات قطاع	-.48439	.25241	.058	-.9853	.0165
		أخرى	.19181	.25241	.449	-.3091	.6927
	هندسي قطاع	الاتصالات قطاع	-.06169	.23248	.791	-.5230	.3997

	مصرفي قطاع	.35105	.23281	.135	-.1109	.8130
	صناعات قطاع	-.13333	.32348	.681	-.7753	.5086
	أخرى	.54286	.32348	.096	-.0991	1.1848
صناعات قطاع	الاتصالات قطاع	.07165	.25211	.777	-.4287	.5720
	مصرفي قطاع	.48439	.25241	.058	-.0165	.9853
	هندسي قطاع	.13333	.32348	.681	-.5086	.7753
	أخرى	.67619*	.33786	.048	.0057	1.3467
أخرى	الاتصالات قطاع	-.60455*	.25211	.018	-1.1049	-.1042
	مصرفي قطاع	-.19181	.25241	.449	-.6927	.3091
	هندسي قطاع	-.54286	.32348	.096	-1.1848	.0991
	صناعات قطاع	-.67619*	.33786	.048	-1.3467	-.0057

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

❖ الفروق في توافر أداء الموارد البشرية حسب مجال عمر الشركة.

ANOVA

HRP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.651	3	.550	1.739	.164
Within Groups	31.324	99	.316		
Total	32.974	102			

❖ الفروق في توافر أداء الموارد البشرية حسب مجال عدد العاملين في الشركة.

ANOVA

HRP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.627	2	.813	2.595	.080
Within Groups	31.347	100	.313		
Total	32.974	102			

❖ الفرق في توافر أداء الموارد البشرية حسب الأسواق التي تعمل بها الشركة.

ANOVA

HRP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.495	1	.495	1.538	.218
Within Groups	32.480	101	.322		
Total	32.974	102			

❖ الفرق في توافر أداء الموارد البشرية حسب المنتجات التي تقدمها الشركة.

ANOVA

HRP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.244	3	.748	2.409	.072
Within Groups	30.731	99	.310		
Total	32.974	102			

❖ الفرق في توافر أداء الموارد البشرية عدد المنافسين.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: HRP

	المنافسين. عدد (I)	المنافسين. عدد (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	منافسين 10 من أقل	منافس 11-20 من	.49090*	.12958	.004	.1223	.8594
		منافس 21-30 من	-.02772	.16264	.999	-.4903	.4349
		منافس 30 من أكثر	-.21625	.15376	.579	-.6536	.2211
	منافس 11-20 من	منافسين 10 من أقل	-.49090*	.12958	.004	-.8594	-.1223
		منافس 21-30 من	-.51862*	.18027	.046	-1.0313	-.0059
		منافس 30 من أكثر	-.70714*	.17230	.001	-1.1972	-.2171
	منافس 21-30 من	منافسين 10 من أقل	.02772	.16264	.999	-.4349	.4903
		منافس 11-20 من	.51862*	.18027	.046	.0059	1.0313
		منافس 30 من أكثر	-.18852	.19836	.825	-.7527	.3757

	منافس 30 من أكثر	منافسين 10 من أقل	.21625	.15376	.579	-.2211	.6536
		منافس 11-20 من	.70714*	.17230	.001	.2171	1.1972
		منافس 21-30 من	.18852	.19836	.825	-.3757	.7527
LSD	منافسين 10 من أقل	منافس 11-20 من	.49090*	.12958	.000	.2338	.7480
		منافس 21-30 من	-.02772	.16264	.865	-.3504	.2950
		منافس 30 من أكثر	-.21625	.15376	.163	-.5213	.0888
	منافس 11-20 من	منافسين 10 من أقل	-.49090*	.12958	.000	-.7480	-.2338
		منافس 21-30 من	-.51862*	.18027	.005	-.8763	-.1609
		منافس 30 من أكثر	-.70714*	.17230	.000	-1.0490	-.3653
	منافس 21-30 من	منافسين 10 من أقل	.02772	.16264	.865	-.2950	.3504
		منافس 11-20 من	.51862*	.18027	.005	.1609	.8763
		منافس 30 من أكثر	-.18852	.19836	.344	-.5821	.2051
	منافس 30 من أكثر	منافسين 10 من أقل	.21625	.15376	.163	-.0888	.5213
		منافس 11-20 من	.70714*	.17230	.000	.3653	1.0490
		منافس 21-30 من	.18852	.19836	.344	-.2051	.5821

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

إلى من يهمه الأمر

نحن الموقعين أدناه شركة أبو زخم أخوان (دار الأزياء) لتجارة و تصنيع الألبسة النسائية , يرجى أخذ العلم أنه تم السماح للباحث علاء ميشيل الحداد, بإجراء استبيان على موظفي شركتنا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال و لأغراض البحث العلمي.

شركة أبو زخم أخوان (دار الأزياء)

دار الأزياء
شركة أبو زخم أخوان
Salon de mode

2010/10/10

