

اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء العالي للموظفين: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في جامعة الفرات الأوسط التقنية

دهرون فريدون عبد الله¹ عامر عبد كرم الذجاوي² امير نعمه مخيف الكلابي³

¹كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة السليمانية، كردستان، العراق
²الكلية التقنية الإدارية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، كوفة، العراق
³كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق

المستخلص

من خلال البحث الحالي يراد اختبار العلاقة الارتباط والاثر بين إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) والأداء العالي للموظفين من خلال أبعاده (القدرة على القيادة، المشاركة، القدرة على التغيير، إدارة المواهب البشرية). وحددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات، ولأجل ذلك تم صياغة أنموذج فرضي للبحث، ولأجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد استعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، واستعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج له وكان استخدامه لتدعيم وتعزيز هذه المفاهيم والتركيز على الموظفين في البيئة الجامعية، وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (79) فرداً من الموظفين في جامعة الفرات الأوسط التقنية. وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوب (SPSS v.23)، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث إن هنالك وضوح لدى العينة المبحوثة تجاه إدارة الموارد البشرية الخضراء، ما يعكس لنا تطبيق بعض مفاهيمها إلا انه لم توظيفها بصورة مباشرة لغرض تحسين أو تحقيق الأداء العالي بسرعة، وبرز التوصيات إثارة انتباه القيادة العليا الانتقال من الأداء التنظيمي إلى تحقيق أداء عالي وذلك لما له من دور فعال في تحسين مستويات أداء العاملين وإشراكهم في البرامج المختلفة لتحقيق الأهداف الملحة.

مفاتيح الكلمات: ادارة الموارد البشرية الخضراء، الاداء العالي، جامعة الفرات الأوسط التقنية

1. المقدمة:

في ظل التعقيد البيئي والتطورات الخارجية المتزايدة يوماً بعد يوم وعلى وجه الخصوص في قطاع التعليمي، أصبحت تحقيق الاداء العالي ميزة لا مفر منها التي تود الوصول اليها باقصى جهد. كما تعد ادارة الموارد البشرية الخضراء من مفاهيم الحديثة والتي لها دور كبير في تحقيق الفاعلية والكفاءة. لذا يتناول هذا البحث مجموعة من المحاور وكالاتي:

2. منهجية البحث

1.2 مشكلة البحث

إن ضخامة التحديات التي تواجه منظمات اليوم ومنها مؤسسات التعليم العالي في البلاد العربية لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية السائدة وإنما تحتاج هذه الجامعات إلى اللجوء إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها من المفاهيم العلمية الحديثة في الموارد وأصبحت شائعة الانتشار والتي تشير إلى قدرة المنظمة من خلال مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على البيئة وتحديد اتجاهاتها ومساهماتها في حماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، والعمل على تبني سياسات وممارسات تشجع المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي الموظفين والتزامهم بالقضايا البيئية المستدامة، فيصبح التوظيف هو التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء، بمعنى أخرى دمج إدارة البيئة بأهداف وممارسات إدارة الموارد البشرية وتكمن أهمية البحث بأهمية متغيراته الرئيسية والمتمثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تسهم بدور حيوي في تجهيز وتدريب الموظفين لذلك مما يساعد على التوصل إلى قدر كبير من الأداء العالي ضمن عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق أهداف وإستراتيجية المنظمة من خلال تحقيق أهداف الفرد، وعندما تحقق المنظمة أهدافها يجب أن تقوم بتحقيق أهداف الفرد المتعلقة في الحوافز المادية والمعنوية مما يزيد من التزام الموظفين تجاه وظائفهم وولائهم للمنظمة، ولا يمكن تحقيق أهداف المنظمة أو تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدون وضوح دور الموظف داخل العمل ويكون ذلك من خلال اتفاقيات أداء بين الموظف والمدير عن الأهداف المطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة وبالتالي كلما وضح دور الموظف كلما ازدادت دافعيته للعمل والعكس صحيح، ولا يمكن للموظف من أداء المهام وواجباته الوظيفية دون أن يكون هنالك برامج تدريب وتطوير العاملين لإكساب الموظفين المهارات اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة منه، ومن أجل بناء وتعزيز الثقة الفرد بنفسه والحصول على أداء يتطلب وجود بيئة عمل خضراء وفق برامج تطويرية وتدريبية عالية المستوى. من خلال ما تقدم تبلورت مشكلة الدراسة الرئيسية بالتساؤل الرئيس الآتي: (إذا ما استطاعت المنظمة من إدارة الموارد البشرية الخضراء وفق ممارسات أو أبعاد عملية واقعية قاد ذلك إلى تعزيز أبعاد الأداء العالي في المنظمة المبحوثة وهذا بدوره يساعد منظمات الخدمة العامة ومنظمات الأعمال من تحقيق الأداء العالي والتميز المستدام)، ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل للتوظيف الأخضر دور في تحقيق الأداء العالي للموظفين في المنظمة؟
2. هل للتدريب والتطوير الأخضر دور في تحقيق الأداء العالي للموظفين في المنظمة؟
3. هل لإدارة وتقييم الأداء الأخضر دور في تحقيق الأداء العالي للموظفين في المنظمة؟
4. هل لحفظ الطاقة دور في تحقيق الأداء العالي للموظفين في المنظمة؟

2.2 أهمية البحث

إن موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في البيئة الجامعية من المواضيع المتزايدة الأهمية في السنوات الأخيرة على المستوى العالمي والمحلي، حيث إن الطلب على الموظف من ذوي المهارات والخبرات المتميزة أخذ يزداد بشكل مستمر كي يستطيع مواجهة ضغوط بيئة العمل بشكل أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل، مما يحتم التوجه نحو مزيد من الأدوات والاستراتيجيات لتنفيذ مهام العمل بأداء عالي متميز، وبذلك فتتجسد أهمية البحث من خلال تطرقها لأحد المواضيع المهمة ألا وهو الموارد البشرية الخضراء لتطوير وتعزيز بيئة العمل وإحداث تغيير في المنظمة المبحوثة في تقديمها للخدمة التعليمية، لذا كان هذا مبرراً لأن يتوجه الباحثين نحو إدارة الموارد البشرية الخضراء مع ما يتناسب ومتطلبات المؤسسات التعليمية من المورد البشري للحفاظ على سمعتها ومكانتها التنظيمية في المجتمع الذي تقدم خدماتها التعليمية فيه لذا أصبح من الضروري البحث عن الوسائل الأكثر نجاحاً في مواجهة التحديات والاختلالات والظواهر السلبية التي ترافق استقطاب وجذب المورد البشري، ووضع مهام العمل وفق آليات

رصينة لتحقيق الأداء العالي، وان الأهمية للمنظمات المبحوثة باعتبارها جزء أساس من المنظمات التي تعمل في بيئة تعليمية تنافسية شديدة ويمكن تعميم الاستنتاجات من الخاص إلى العام الأهمية للفرد العامل والعمل على توفير مقومات النجاح الاستراتيجي والالتزام بالاستراتيجيات الخاصة بأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تعتمدها المنظمة، والتركيز على الأداء العالي، واستخدام الأدوات الإستراتيجية التي تسهم في تحقيقه.

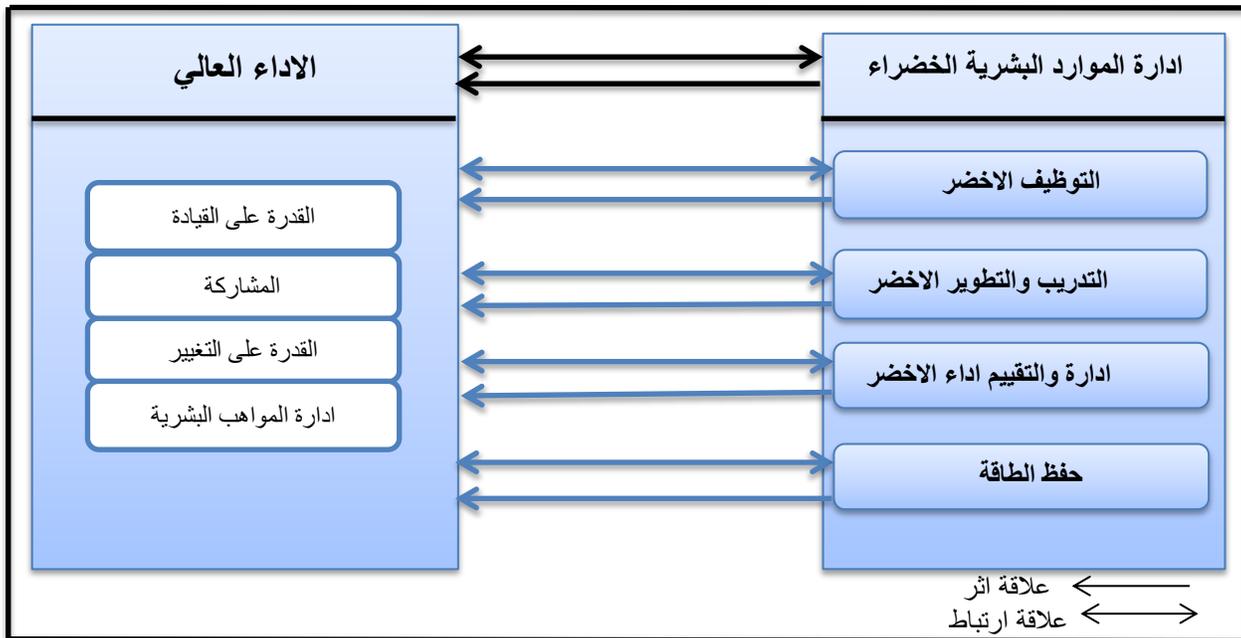
3.2 أهداف البحث

هناك مجموعة من الأهداف يسعى البحث لتحقيقها وكالاتي:

1. يهدف البحث إلى توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من اجل تثقيف وتنمية مواردها البشرية نحو تحقيق الأداء العالي أثناء تأدية الموظف لمهام عمله.
2. تحديد مدى توفر المتطلبات التي تمتلكها المنظمات وبالخصوص المنظمة المبحوثة لتطبيق الممارسات الخضراء للموارد البشرية لتحقيق الأداء العالي الذي ينعكس بدوره على التنمية المستدامة.
3. تحديد كيفية تفعيل مكونات واستراتيجيات الأداء العالي داخل المنظمة وتدريب الأفراد على دعم هذه الاستراتيجيات وجعلها ثقافة تنظيمية سائدة.
4. سعى البحث إلى إيجاد بعض التوصيات اللازمة لتطوير المورد البشري وتشجيع المنظمات على تبني توجه جديد للانتقال من الوظائف التقليدية نحو الاهتمام بالبيئة من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
5. تحديد مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء العالي للموظفين في المنظمة المبحوثة .
6. تحديد أهم الممارسات التي تعمل منظمات الأعمال وجعلها من المبادئ الرئيسة لبيئة العمل من اجل إدارة الموارد البشرية الخضراء وتوظيفها لدعم الأداء العالي للمنظمة .

4.2 أنموذج البحث الافتراضي

لتوضيح علاقات الارتباط والتأثير للمتغير المستقل وبكافة متغيراته الفرعية والمتغير المعتمد بكافة متغيراته الفرعية فقد تم تصميم أنموذج البحث بوصفه انموذجا فرضيا بما يتوافق مع مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومنهجه ، ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثون

5.2 فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث في ضوء أنموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها عن طريق علاقات الارتباط والأثر لإثبات صحتها من خلافها.

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء العالي
- أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف الأخضر والأداء العالي.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الأخضر والأداء العالي.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة وتقييم الأداء الأخضر والأداء العالي.
- د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حفظ الطاقة والأداء العالي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء العالي.
- أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدارة والأداء العالي.
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الأخضر والأداء العالي.
- ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة وتقييم الأداء الأخضر والأداء العالي.
- د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين حفظ الطاقة والأداء العالي.

6.2 منهج البحث

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والتحليلي من اجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها من خلال محوري البحث وهما البناء النظري والجانب الميداني بما يمكن من التوافق بين هذين الجزئين بالبحث والتحليل .

7.2 مجتمع وعينة البحث

إن الهدف من العينة هو انتخاب جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله، ومن هنا فقد شمل البحث مسحاً لعينة من الموظفين في جامعة الفرات الأوسط التقنية، حيث كان حجم العينة (n=79) من الموظفين في كليات ومعاهد جامعة الفرات الأوسط التقنية في (رئاسة الجامعة، الكلية التقنية الإدارية كوفة، المعهد التقني كوفة). اما المجتمع البحث فتكون من جميع الموظفين والبالغ عددهم 502 فرداً.

8.2 حدود البحث

تمحورت الحدود الأساسية للبحث حول الآتي :

1. الحدود المعرفية : اقتصرت حدود بحثنا الحالي في كل من ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء العالي
2. الحدود المكانية : أنجز البحث في جامعة الفرات الأوسط التقنية
3. الحدود الزمانية: : تضمنت حدود البحث الفترة الزمنية المعتمدة في إجراء هذا البحث والتي امتدت من تاريخ 2020/1/12 ولغاية 2020/2/25.
4. الحدود البشرية: الموظفين في جامعة الفرات الأوسط التقنية

9.2 اختبار ثبات أداة القياس

صمم الباحثين استمارة الاستبيان بشكل أولي بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء العالي. وتم التأكيد على الصدق الظاهري وصدق المحتوى عبر استخدام أسلوب التحكيم لمجموعة من المتخصصين والأكاديميين. أما بخصوص ثبات أداة القياس (استمارة الاستبيان)، فقد تم استخدام معامل (Cronbach Alpha)

3. إدارة الموارد البشرية الخضراء

1.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resources Management) من المفاهيم الحديثة في علوم إدارة الأعمال، والذي انتشر تحت مفاهيم فرعية متعددة منها الموظفون الأخضر أو الوظيفة الخضراء وأصبحت شائعة الانتشار في منظمات الأعمال ومنظمات الخدمة العامة، إذ يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المساهمة والحفاظ على بيئة العمل، وتحديد اتجاهات المنظمة في حماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها وفق برامج وسياسات وممارسات واقعية تشجع على المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي العاملين والتزامهم بقضايا البيئة المستدامة (Cheema & Javed, 2017:2-3). وإن مفهوم الموارد البشرية الخضراء هو قدرة المنظمة على استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل يساهم في دعم وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية في المنظمات لجعلها صديقة للبيئة، والعمل على تعزيز ممارسات الاستدامة البيئية من النواحي الإدارية والاقتصادية والتسويقية للحفاظ على بيئة أكثر صحة من خلال زيادة مستوى الوعي لدى العاملين في المنظمة وتعزيز التزامهم تجاه قضايا الأداء العالي (Kumar & Shree, 2019:741). ويتمثل مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بقدرة المنظمة على تحديث سياساتها وممارساتها التقليدية بكل ما يتعلق بالإدارة والقيادة والبرامج التدريبية والتطويرية والاستقطاب للموارد البشرية، بالشكل الذي تعتمد برامج التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء، وبمعنى آخر العمل على دمج إدارة البيئة بأهداف وممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعلي وواقعي في بيئة العمل التنظيمية. ويشير (Esen & Caliskan, 2019:59) إلى إدارة الموارد الخضراء هي قيام المنظمة بتقديم مبادرات متميزة تواكب التطورات البيئية العالمية وفق عدد من البرامج والأنشطة الإدارية الحديثة كالأرشفة والمراسلات الإلكترونية وعقد الاجتماعات الدورية والمؤتمرات الإلكترونية والمشاركة ببرامج التدريب عبر الإنترنت، وساعات العمل المرنة أو العمل من المنزل، كل ذلك يخفف من معدلات السفر والازدحام والتلوث وما يصاحب ذلك من إهدار للوقت والموارد، والقدرة على التعامل مع التحديات التي تواجه الموظفين ببرامج تدريبية خضراء متقدمة تجعل منهم قادرين على مواكبة البيئة العالمية وبشكل يحقق الاستدامة في ممارستها لجميع أنشطتها وفعاليتها الوظيفية. ويعرف (Suba & Ahamed, 2019:325) إدارة الموارد البشرية الخضراء على إنها النظرة الشمولية لجميع أنشطة وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل موائمة العاملين في المنظمة بمختلف مستويات الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية البيئية التي تعتمدها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها. وينظر (Nawangarsi & Sutawijaya, 2019:313) إلى الموارد البشرية الخضراء إلى تشجيع سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات من خلال القيام بدور حيوي في استقطاب الموظفين وتدريبهم لتوفير بيئة عمل عالية الأداء من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل المشاكل التي تعترض بيئة العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق الموارد البشرية إلى جانب المديرين أو الإدارة العليا في المنظمة.

2.3 أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

سيتم الاعتماد على نموذج (Mishra, 2017:766) في تحديد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة)، وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أ. التوظيف الأخضر: ويمثل أحد أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، فالعديد من المنظمات أصبحت تعمل على استقطاب أو توظيف من ذوي الخبرات والمهارات العالية كالتأكيد على الاختصاص الذي يجب أن يتطابق مع الوظيفة الشاغرة، وذلك لدعم تطوير الإستراتيجيات البيئية لبناء منظمة خضراء قادرة على إظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الأخضر، إذ بإمكان إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية بما في ذلك التعرف على مهارات وخبرات المتقدمين للوظيفة وكذلك المقابلة بما يقلل من الانتقال والسفر، هذا يؤدي إلى تقليل أو انخفاض استهلاك الطاقة (Mishra, 2017:766)، ويعرف (Yong et al., 2007:4) التوظيف الأخضر على أنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين لشغل الوظيفة من الأفراد من ذوي الذكاء المتميز والقدرات الموهوبة القادرة على القيام بمهام العمل، وممن يتمتعون بالكفاءة والتميز والقدرة على فهم ثقافة المنظمة الخضراء والمشاركة بقيم بيئة العمل، وهذا ما ينبغي لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن توضحه وتضمنه في الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ب. التدريب والتطوير الأخضر: يعتبر التدريب والتطوير الأخضر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يتطلب دعم الإدارة العليا في توفير ودعم ورش العمل لتنمية مهارات وخبرات الموظفين وفق برامج تدريبية وتطويرية متكاملة تنال الدعم الكامل من قبل المديرين تتضمن التوجه نحو النهج الأخضر، وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات المشجعة للمبادرات الخضراء، وتهيئة الموظفين حول قيمة إدارة البيئة الخضراء، والتركيز على أساليب العمل للحفاظ على الطاقة، وتقليل الوقت الضائع وإدارته بما يساعد على إنجاز مهام العمل، ونشر الوعي البيئي داخل المنظمة، وإتاحة الفرصة لإشراك الموظفين في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وشحن مهارة الموظفين للتعامل مع القضايا التنظيمية المختلفة (Mishra, 2017:766) ولكي يصبح التدريب والتطوير أخضراً لابد من ربطه بالإدارة البيئية وقدرة المنظمة في التعامل والموائمة بين البيئة الداخلية والخارجية والتركيز على معرفة كفاءة ومهارات واتجاهات الموظفين المتعلقة ببيئة العمل التنظيمي، من خلال دعم مجموعات العمل الخضراء في كل قسم من أقسام المنظمة تكون مهمتها تقديم الوعي العام وتقديم التدريب اللازم في مجال الإدارة البيئية وتحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء (Ahmad, 2015:2).

ج. إدارة وتقييم الأداء الأخضر: وهو أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، إذ تعد إدارة وقياس الأداء الوظيفي للموظفين أحد الأبعاد الرئيسية المكونة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ويأتي هذا البعد بعد مرحلة التوظيف والاختيار الأخضر وكذلك الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير الأخضر، إذ يركز على المعايير والمؤشرات التي تعتمدها المنظمة لقياس أداء العاملين في بيئة العمل وبجميع المستويات وذلك من خلال الحصول على بيانات عن أداء العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة، وتحديد كيفية قياس معايير الأداء الوظيفي العالي (Mishra, 2017:767). ويشير مفهوم إدارة وتقييم الأداء للموظفين هو ما تقوم به المنظمة من إشراف ورقابة على أدائهم وفق معايير الإدارة الخضراء بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية لضمان اعتماد مقاييس على مستوى المنظمة لتقييم الحصول على الموارد الصديقة للبيئة القادرة على التعامل مع البيئة المتسارعة التغيير بالاعتماد على نظم المعلومات الإدارية الفعالة لأنشطة الموارد البشرية الخضراء (Fayyazi et al, 2015:102-103).

د. حفظ الطاقة: ويمثل هذا البعد في قدرة المورد البشري على الحفاظ على بيئة العمل التنظيمي والاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية المتاحة المستخدمة في أداء مهام العمل المناطة بالفرد العامل، إضافة إلى المحافظة على سمعة المنظمة وأسرار العمل والشعور بالمسؤولية تجاه أداء الفرد لمهامه الوظيفية (Mishra, 2017:767). وان جميع الأساليب التي يتطلب من العاملين الالتزام بها كالمحافظة على البنى التحتية للمنظمة كالإضاءة والتدفئة والتبريد وجميع الموجودات الثابتة التي يعتبر من الأدوات التي يستخدمها الموظف لأداء مهام العمل المناطة به بأمانة وإخلاص وعد التفريط بأي شيء من الأمور الخاصة بظروف العمل بكفاءة عالية بما يحقق أهداف المنظمة المنشودة (Mishra 2017:245).

4. الاداء العالي

1.4 مفهوم الاداء العالي

يعد مفهوم الأداء العالي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي المهمة لمنظمات الأعمال باعتبارها العنصر الرئيس والحاسم لنجاح المنظمات وبقائها في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات المتسارعة في ظل المنافسة الشديدة، والتي يعمل ضمن نظم مرنة ومتفاعلة بالشكل الذي تكون قادرة على الاستجابة السريعة والتكيف الملائم مع متطلبات البيئة التنافسية وبذلك تكون الأكثر قدرة على تحقيق النجاحات التنافسية المستمرة مقارنة بالمنظمات المنافسة في بيئة الأعمال (Kroon et al. 2009:511). ويرى (Tamkin 2004:3-4) إن جميع الإجراءات والسياسات والاهتمامات التي تركز عليها المنظمة في جميع جوانب وجودها كالحرص على استقطاب العاملين من ذوي المهارات والخبرات العالية ومراقبة العوائد والزبائن والتأكيد على زيادة الإنتاجية ومتابعة برامج التدريب والتطوير وعمليات التحسين المستمر وتوفير عوائد مالية لموظفيها بما يحقق الرضا الوظيفي واعتبار كل هذه الأمور ثقافة تنظيمية تؤسس خلق بيئة عمل عالية الأداء ومواجهة التحديات والحفاظ على ميزة تنافسية كبيرة. ويذكر (Timiyo 2014:9) إن الأداء العالي هو مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية التي تنتهجها الإدارة العليا وتحاول من خلالها خلق بيئة عمل تنظيمية واستقطاب موظفين لديهم قدر كبير على المشاركة في القرارات التنظيمية المهمة وتحمل المسؤولية تجاه مهام العمل المناطة بهم بما يحق مستويات من الأداء العالي. ويشير (West & Dawson, 2012:6) إلى إن مفهوم الأداء العالي

إلى الهدف المتحرك والمتغير الشامل الذي يركز إلى التعريف بمخرجات المنظمة وتحديد مستوى جودة أهدافها، وبذلك فإن انجاز هدف ما يمكن قياسه بمؤشرات الأداء العالي، وهو قياس لمستوى جودة أنجاز الأعمال ونواتجها. ويمثل مفهوم الأداء العالي في الذي تقوم به المنظمة، فالأداء العالي هو مؤشر لمستوى جودة أنجاز الأعمال ونواتجها. ويمثل مفهوم الأداء العالي في منظمات الأعمال على أنه العمليات التي تقوم بها المنظمة وقدرتها على استخدام الموارد البشرية ورأس المال ومصادر المعلومات للوصول إلى الأداء الأمثل، وكذلك قدرتها على التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية والعمل على خلق فرص والأعمال الجديدة وإتباع منهج المرونة اللازمة للحفاظ على الخطط الإستراتيجية والاستعداد الكامل لتنفيذ الإستراتيجيات (Brown, 2014:108). ويركز العديد من الباحثين في الموارد البشرية على مفهوم الأداء العالي للمنظمة وللعاملين على أنه الأداء الذي يركز على مجموعة من الإستراتيجيات والقابليات والعمليات والممارسات والبرامج التنظيمية، كجذب الموظفين من ذوي الخبرات العالية وتصميم الثقافة والاهتمام برأس المال البشري واهتمام القيادة بأنشطة المنظمة وكافة العمليات التي تزاولها المنظمة في تحقيق أهدافها (Pruneda, 2014:3). ويضيف (Tamkin, 2004:3-4) إلى مفهوم الأداء العالي في منظمات الأعمال على أنه نظام مستمر تنتهجه المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات والأهداف والغايات والعمليات الداخلية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية والتعامل مع الفرص والتهديدات بقدرات عالية، وكذلك الاهتمام بالأداء المالي أو الخدمة للمنظمة، ويمكن قياسه على أساس التوقعات لعدد من الإنجازات التي تحققها المنظمة، أو من خلال مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى في مجالات محددة مثل (الإنتاج، عدد الزبائن، زيادة الأرباح)، ويعتمد هذا النظام على أساس إنجازات العاملين في ظل العمل الذاتي والتواصل والثقة والمشاركة بعيدا عن رقابة الإدارة العليا في المنظمة.

2.4 أبعاد الأداء العالي

سيتم الاعتماد على نموذج (Lockwood et al 2007:3) في تحديد أبعاد الأداء العالي والذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: (القدرة على القيادة، المشاركة، القدرة على التغيير، إدارة المواهب البشرية)، وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أ. القدرة على القيادة: إن العديد من الأفراد قد يلعبون الدور القيادي في تأديتهم لمهام عملهم في المنظمة، إذ يتضمن هذا الدور قيامهم بتقديم الأفكار والابتكار والعمل على منع حدوث المشكلات بين زملاء العمل، حيث إن الفرد يلعب دور القدوة أو الشخص المثالي، ويكمن دوره وإقناعه للأشخاص من خلال السعي والوصول إلى تحقيق أهداف منشودة، وحتى تكون المنظمة ناجحة يجب أن يكون الأفراد العاملين على قدر عالي من المسؤولية وتحمل ظروف العمل وتأدية مهام بأمانة وإخلاص (Lockwood et al., 2007:3) وإن امتلاك الفرد للسماح الشخصية والمؤهلات القيادية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة واستقرارها، بحيث يكون الفرد حلقة وصل بين زملاء العمل والإدارة العليا لتحقيق أهداف وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، وبذلك تساهم القيادة في الحصول على أعلى الأداء من الأفراد العاملين وجعلها في بوتقة إنجاز الأهداف التنظيمية وتحقيقها (Timiyo 2014:10-11)

ب. المشاركة: إن مبدأ المشاركة في صنع القرار في منظمات الأعمال يعتبر من أهم مكونات الأداء العالي، حيث يكون للفرد دور في طرح آرائه وأفكاره تجاه العمليات التنظيمية والقرارات الإستراتيجية التي لها تماس مع أهداف المنظمة، وتعد المشاركة من المبادئ الإدارية الحديثة حيث الفرد يعمل على مساعدة صناع القرار بالخبرات والمعارف التي يمتلكها التي يكون لها دورها في دعم عمليات وأنشطة المنظمة وبالتالي زيادة الأداء بشكل متميز (Lockwood et al. 2007:3) ويمكن تفعيل عملية مشاركة العاملين في صنع القرار فيقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة من توسيع رؤيتها والتعرف على قضايا تطوير العمل وبرامج تدريب العاملين ورفع مستوى إنتاجية العامل من زوايا مختلفة والتعرف على التحديات والصعوبات والمشكلات التي تحد من تطوير الأداء وتقديم المقترحات لحلها، وبالتالي يسهم في زيادة فاعلية العمل وإحساسهم بالمسؤولية التي تنتج عن مشاركتهم في صنع القرار أو مشاركتهم في طرح أفكارهم وآرائهم في بيئة العمل. (Kroon et al. 2009:512)

ج. القدرة على التغيير: ويركز هذا البعد على قدرة الفرد في المنظمة من إحداث التغيير، وهذا يحتاج إلى دعم الإدارة العليا وحاجتها للتغيير واعتباره خطوة مهمة ترتبط بقدرة الفرد على طرح أفكار جديدة تطور وتعتمد لجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير سواء المخطط أو الذي يتعلق بالظروف المستقبلية، وبهذا فإن مواكبة التغيير والبيئة المتسارعة للتغيير تجعل المنظمة تتبنى برامج تدريبية وتطويرية وتبحث عن الإبداع وفرق العمل الرائدة والتي بدورها تنعكس على

أداء المنظمة ككل (Lockwood et al 2007:4) وان حالة التحسين المستمرة لبرامج وأنشطة المنظمة والتي تكون نتيجة الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة عمل المنظمة مثل التغير من أجل استشراف المستقبل والتطلع إلى حاجات ورغبات الزبائن تجاه الخدمات التي يأملون الحصول عليها، والعمل على إدخال تكنولوجيا جديدة أو استجابة لتشريعات وقوانين العمل، حيث إن الأفراد الذين يمتلكون قدرة عالية لمعرفة نوع التغير المناسب الذي يجعل المنظمة أكثر إبداعاً ومرونة استجابة للتغيرات المحيطة بها، لذلك ضرورة قيام المدراء بتشجيع العاملين على البحث عن أفكار جديدة لإحداث تغييرات مفيدة في أي من مفردات عمل المنظمة، (Pruneda, 2014:4)

د. إدارة المواهب البشرية: تعد إدارة المواهب كأحد أهم أبعاد الأداء العالي كون الأفراد من ذوي المواهب والأفكار والمعارف هم ممن يمتلكون خبرة متميزة تميزهم عن غيرهم من العاملين وبذلك يعتبر أحد أهم مرتكزات تحقيق الأداء الذي يتحتم على الإدارة العليا التركيز على استقطابهم كونهم رأس مال فكري ومعرفي له دوره الرئيسي في تحقيق النجاح، ويكون للمنظمة دور هام في تحديد احتياجها من هذه الموارد وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي (Lockwood et al., 2007:4-5). وتعرف إدارة المواهب البشرية على إنها واحدة من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دور استراتيجي كبير في منظمات الأعمال، حيث يجب على المنظمة أن تعمل على إدارة المواهب من خلال عملية جذب واستقطاب والمحافظة على الأشخاص الموهوبين كونهم أداة لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة وفق برامج متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (Brown, 2014:108).

5. الجانب التطبيقي للبحث

1.5 التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

يوضح الجدول (1) طبيعة الحدود الدنيا والعليا لإجابات العينة المبحوثة التي تكون محصورة بين (1) لا اتفق تماماً) و(5) اتفق تماماً)) ما يؤشر لنا عدم وجود إجابات خارج هذه الحدود (قيم شاذة)، فضلاً عن ذلك إن جميع قيم معامل التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) تقع ضمن حدود (± 1.96) ما يؤكد لنا توزيع كامل متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء العالي وأبعادهم موزعين طبيعياً وجاهزين للتحليل الإحصائية اللاحقة.

الجدول (1) قيم التفلطح والالتواء لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

معامل الالتواء		معامل التفلطح		اعلى	ادنى	القيم	العينة	البعد	المتغير
Kurtosis		Skewness		اجابة	اجابة	الشاذة	statistic		
Std. Error	statistic	Std. Error	statistic	statistic	statistic	statistic	statistic		
.465	-.703	.235	-.418	5.00	3.00	0.000	106	التوظيف الاخضر	أدارة الموارد البشرية الخضراء
.465	-.281	.235	-.387	5.00	2.00	0.000	106		
.465	-.213	.235	-.409	5.00	2.00	0.000	106		
.465	.244	.235	-.536	5.00	2.00	0.000	106		
.465	.120	.235	-.689	5.00	2.00	0.000	106		
.465	.703	.235	-.581	5.00	2.00	0.000	106		
.465	-.586	.235	-.462	5.00	2.00	0.000	106		
.465	-1.055	.235	.079	5.00	2.00	0.000	106		
.465	-.321	.235	-.284	5.00	2.00	0.000	106		
.465	-.758	.235	-.208	5.00	2.00	0.000	106		
.465	.007	.235	-.713	5.00	2.00	0.000	106		
.465	-.160	.235	-.830	5.00	2.00	0.000	106		
.465	-.807	.235	-.383	5.00	2.00	0.000	106	ادارة وتقيم الأداء الاخضر	
.465	-.563	.235	-.334	5.00	2.00	0.000	106		
.465	.777	.235	-.923	5.00	2.00	0.000	106		
.465	-.982	.235	-.171	5.00	2.00	0.000	106		
.465	-.784	.235	-.452	5.00	2.00	0.000	106		

0.728	1.000	Y34	ادارة المواهب البشرية		0.702	1.000	X34	الأداء الأخضر
0.687	1.000	Y35			0.694	1.000	X35	
0.565	1.000	Y41			0.780	1.000	X41	
0.789	1.000	Y42			0.779	1.000	X42	حفظ الطاقة
0.791	1.000	Y43			0.702	1.000	X43	
0.709	1.000	Y44			0.677	1.000	X44	
0.714	1.000	Y45			0.729	1.000	X45	

المصدر: أعداد الباحثين أستناد على مخرجات (SPSS.ver.23).

نلاحظ من معطيات الجدول (2) إن قيم تشعبات جميع فقرات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتغير الأداء العالي وجميع أبعادهم هي أكثر من (0.50) ما يعني إنها مميزة ولا يوجد داعي لحذف أي فقرة بسبب عدم وجود تشعبات اقل من الحد المطلوب (0.50) ما يعني إن جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية تكون متميزة وهي جاهزة لجميع التحليل الإحصائية اللاحقة.

3.5 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

سوف تختص هذه الفقرة بفحص الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية عبر استخدام الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والأهمية النسبية وكما في الجدول (3):

جدول (3) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسة

المتغير	البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتغير	البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ادارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	X11	4.311	0.653	0.862	الأداء العالي	القدرة على القيادة	Y11	4.292	0.743	0.868
		X12	4.151	0.701	0.830			Y12	4.038	0.742	0.808
		X13	4.075	0.739	0.815			Y13	4.113	0.681	0.823
		X14	4.142	0.710	0.828			Y14	4.000	0.905	0.800
		X15	4.000	0.840	0.800			Y15	3.877	0.973	0.775
	التدريب والتطوير الأخضر	X21	4.160	0.678	0.832		المشاركة	Y21	4.170	0.867	0.834
		X22	4.189	0.745	0.838			Y22	4.208	0.870	0.842
		X23	3.472	1.007	0.694			Y23	3.887	0.854	0.777
		X24	3.840	0.794	0.736			Y24	4.330	0.658	0.866
		X25	3.679	0.921	0.768			Y25	4.226	0.747	0.845
	الأدارة وتقييم الأداء الأخضر	X31	4.245	0.754	0.849		القدرة علي التغيير	Y31	4.057	0.715	0.811
		X32	4.226	0.854	0.845			Y32	4.085	0.782	0.817
		X33	3.811	0.967	0.762			Y33	3.915	0.852	0.783
		X34	3.660	0.893	0.732			Y34	4.057	0.871	0.811
		X35	4.226	0.772	0.845			Y35	4.104	0.804	0.821
حفظ الطاقة	X41	3.613	0.991	0.723	أدارة المواهب البشرية	Y41	3.783	0.840	0.757		
	X42	3.925	0.953	0.785		Y42	3.830	0.961	0.766		
	X43	3.736	0.969	0.747		Y43	3.934	0.876	0.787		
	X44	4.009	0.811	0.802		Y44	3.840	0.906	0.768		
	X45	4.387	0.656	0.877		Y45	3.940	0.906	0.788		

المصدر: أعداد الباحثين أستناد على مخرجات (SPSS.ver.23).

من معطيات الجدول (3) نلاحظ إن جميع قيم الوسط الحسابي الموزون كانت أكثر من الوسط الفرضي الذي هو (3) ما يعني إن هنالك وضوح لدى العينة المبحوثة تجاه جميع متغيرات البحث

4.5 اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى : أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها والأداء العالي على المستوى الكلي، من خلال معطيات الجدول (4) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها والأداء العالي على المستوى الكلي قدرها (**0.621) بمستوى معنوية (0.000) وبما إن مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) لذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى البحث.

الجدول (4) معاملات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

المتغيرات المستقلة	التوظيف الأخضر	التدريب و التطوير الأخضر	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	حفظ الطاقة	الموارد البشرية الخضراء
Pearson Correlation	.652**	.545**	.617**	.660**	.621**
Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	106	106	106	106	106

المصدر: أعداد الباحثين أستناد على مخرجات (Spss.ver.23)

وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الفرعية الأولى سوف نختبر الفرضيات الفرعية وكما يلي:

1- توجد علاقة ارتباط بين بعد التوظيف الأخضر والأداء العالي على المستوى الكلي ،من خلال معطيات الجدول (4) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبه قدره (**0.545) بمستوى معنوية (0.000) وبما إن مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) لذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى على مستوى البحث الحالي.

2- توجد علاقة ارتباط بين بعد التدريب والتطوير الأخضر والأداء العالي على المستوى الكلي ،من خلال معطيات الجدول (4) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبه قدره (**0.652) بمستوى معنوية (0.000) وبما إن مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) لذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى على مستوى البحث الحالي.

3- توجد علاقة ارتباط بين بعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر والأداء العالي على المستوى الكلي ،من خلال معطيات الجدول (4) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبه قدره (**0.617) بمستوى معنوية (0.000) وبما إن مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) لذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى على مستوى البحث الحالي.

4- توجد علاقة ارتباط بين بعد حفظ الطاقة والأداء العالي على المستوى الكلي ،من خلال معطيات الجدول (4) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبه قدره (**0.660) بمستوى معنوية (0.000) وبما إن مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) لذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى على مستوى البحث الحالي.

5.5 اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها في الأداء العالي على المستوى الكلي ،من خلال معطيات الجدول (5) نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها و الأداء العالي على المستوى الكلي قدرها (**0.621) و(T=4.748) بمعنوية (0.000) وبما إن مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

الجدول (5) معاملات التأثير بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و الأداء العالي

Sig.	F	Sig.	T	stanardized Coefficients		Model
				Beta	Unstanardized Coefficients Std. Error B	
0.000	65.444	0.000	4.748		0.303	(Constant)
		0.000	8.090	0.621	0.076	0.615

المصدر: أعداد الباحثين أستناد على مخرجات (Spss.ver.23) .

فضلا عن ذلك نلاحظ إن قيمة (F=65.444) بمستوى معنوية قدرها (0.000) ما يشير إلى معنوية نموذج البحث أي إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر فعلا في الأداء العالي ما يعني جميع خطوات البحث صحيحة. وبعد الانتهاء من اختبار فرضية التأثير الرئيسة سوف نأتي على اختبار الفرضيات الفرعية وكما في الجدول (6):

الجدول (6) معاملات التأثير بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء و الأداء العالي

Sig.	t.	Stanardized Coefficients	Unstanardized Coefficients		Model
			Beta	Std.Error	
.522	.642		.323	.207	(Constant)
.000	6.786	.450	.054	.369	التوظيف الأخضر
.479	-7.10	-.071	.123	-.087	التدريب والتطوير الأخضر
.001	3.444	.314	.102	.351	أدارة و تقيم الأداء الأخضر
.005	2.860	.293	.105	.301	حفظ الطاقة

المصدر: أعداد الباحثين أستناد على مخرجات (Spss.ver.23) .

1- توجد علاقة تأثير لبعده التوظيف الأخضر في متغير الأداء العالي على المستوى الكلي، من خلال معطيات الجدول (6) نلاحظ وجود علاقة تأثير قدرها (B= 0.450) وان قيمة (T=6.786) بمستوى معنوية (0.000) وبما إن مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) لذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى للتأثير على مستوى هذا البحث.

2- توجد علاقة تأثير لبعده التدريب والتطوير الأخضر في متغير الأداء العالي على المستوى الكلي، من خلال معطيات الجدول (6) نلاحظ وجود علاقة تأثير قدرها (B=-0.710) وان قيمة (T=0.710-) بمستوى معنوية (0.479) وبما إن مستوى المعنوية المتحقق أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05) لذا ترفض الفرضية الفرعية الثانية على مستوى هذا البحث.

3- توجد علاقة تأثير لبعده إدارة وتقييم الأداء الأخضر في متغير الأداء العالي على المستوى الكلي، ومن خلال معطيات الجدول (6) نلاحظ وجود علاقة تأثير قدرها (B=0.314) وان قيمة (T=3.444) بمستوى معنوية (0.001) وبما إن مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) لذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة على مستوى هذا البحث.

4- توجد علاقة تأثير لبعده حفظ الطاقة في متغير الأداء العالي على المستوى الكلي، ومن خلال معطيات الجدول (6) نلاحظ وجود علاقة تأثير قدرها (B=0.293) وان قيمة (T=2.860) بمستوى معنوية (0.005) وبما إن مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) لذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة على مستوى هذا البحث.

6.الاستنتاجات والتوصيات

1.6الاستنتاجات

1- هنالك وضوح لدى العينة في المنظمة المبحوثة تجاه إدارة الموارد البشرية الخضراء ، ما يعكس لنا تطبيق بعض مفاهيمها إلا انه لم توظفها بصورة مباشرة لغرض تحسين أو تحقيق الأداء العالي بسرعة.

- 2- توصل البحث لوجود اهتمام من قبل العينة المبحوثة تجاه متغير الأداء العالي، ما يوضح لنا سعي المنظمة المبحوثة ولو جزئياً لغرض تحقيق أو تحسين الأداء العالي لها ولجميع عاملها.
- 3- التوظيف الأخضر المرتكز على تبني أسس ومركزات الاستدامة في وسائل التوظيف يسهم إلى حد ما في تحسين القدرة على القيادة والتأثير في العاملين لتحفيزهم على أداء أعمالهم بدقة.
- 4- إن تبني وتطوير أسس ومبادئ التدريب والتطوير الأخضر يسهم في تحسين الأداء الكلي ويساعد المنظمة على الوصول للأداء العالي الذي سوف يساعدها على تحقيق أهدافها مستقبلاً.
- 5- تفهم المنظمة المبحوثة لبعدها إدارة وتقييم الأداء الأخضر وأنه يسهم إلى حد ما في الكشف عن نقاط الضعف لغرض معالجتها ونقاط القوة لغرض تحفيزها والاستفادة منها لغرض الوصول لأداء عالي بسرعة عالية.
- 6- حفظ الطاقة يسهم إلى حد ما بالحد من التكاليف غير المبررة ما سوف ينعكس حتماً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الأمر الذي يقود إلى تحقيق أداء عالي مستدام لمدة طويلة جداً

2.6 التوصيات

1. التأكيد على تبني أسس ومفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك لما لها من دور إيجابي يسهم إلى حد في تحقيق أداء عالي تحتاجه المنظمات بصورة ملحة لتحقيق أهدافها المستقبلية.
2. إثارة انتباه القيادة العليا الانتقال من الأداء التنظيمي إلى تحقيق أداء عالي وذلك لما له من دور فعال في تحسين مستويات أداء العاملين وإشراكهم في البرامج المختلفة لتحقيق الأهداف الملحة.
3. التركيز على التوظيف الأخضر وذلك لما له من دور واضح في إيصال المنظمة إلى الاستدامة التي تسعى عبرها المنظمات المختلفة البقاء في المنافسة وتحسين صورتها وهويتها.
4. ضرورة تطوير أداء العاملين والمنظمة على حد سواء يجب أن لا يتم إلا من خلال تبني التدريب والتطوير الأخضر القائم على توجهات خضراء بهدف تعزيز السلوكيات الخضراء.
5. عند استخدام التوظيف الأخضر لابد أن يكون متبوعاً باستخدام إدارة وتقييم الأداء الأخضر وذلك لما له من انسجام واضح بجعل جميع عمليات وممارسات المنظمة خضراء تنسجم مع عملياتها المختلفة التي تسعى عبرها المنظمة تطبيق أسس الاستدامة لغرض تحقيق أهدافها.
6. ضرورة حفظ الطاقة بأساليب خضراء يساعد المنظمة على تحقيق مكاسب بصورة سريعة قياساً مع المنافسين للمنظمة، وهذا يكون واضح بصورة جلية عند إجراء مقارنة مرجعية معهم.

7. المصادر والمراجع

- Ahmad، Shoeb،(2015)،"Green Human Resource Management: Policies and practices"،Cogent Business & Management، 2: 1030817.
- Brown،Ross،(2014)،"The performance of employee-owned businesses in Scotland: some preliminary empirical evidence"،University of Strathclyde | Fraser of Allander Institute Economic Commentary: 37(3) Economic perspectives.
- Cheema،Sadia & Javed،Farheen،(2017)،"The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment"،Cogent Business & Management (2017)، 4: 1310012.
- Esen،Emel & Caliskan،Arzu Ozsozgun،(2019)،"Green Human Resource Management (GHRM) and environmental sustainability"، Press Academia Procedia، (PAP)، V.9، p.58-60.
- Fayyazi،Marjan & Shahbazmoradi،Saeed & Afshar،Zahra & Shahbazmoradi، Mohammad Reza،(2015)،"Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry"،Contents lists available at GrowingScience Management Science Letters.

- Kroon, B. & Voorde, van de & Veldhoven, van (2009), "Cross-level effects of high-performance work practices on burnout", *Personnel Review* Vol. 38 No. 5, pp. 509-525, Emerald Group Publishing Limited 0048-3486.
- Kumar, P. Praveen & Shree, K. C. Raja (2019), "Green Human Resource Management: a Access Device to Evade Exhaustion of Natural Resources", *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, ISSN: 2278-3075, Volume-8, Issue-11S.
- Lockwood, Nancy R. & Williams, Steve & Gray, Nicole (2007), "High Performance Organizations" article is published by the Society for Human Resource Management (SHRM).
- Mishra, pavitra (2017), "Green human Resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy", *international Journal of organizAnalysis*, Vol.25 Issue:5, pp.762-788.
- Nawang Sari, Lenny C & Sutawijaya, Ahmad H (2019), "What is Linked between the Green Human Resources Practice with Sustainability Business?", *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, ISSN: 2249 –8958, Vol.8 .
- Pruneda, Gabriel (2014), "Employee coverage of high-performance work systems in Spain: a comparative analysis before and during economic retrenchment", *Munich Personal RePEc Archive*, MPRA Paper No. 83909, posted 16 Jan 2018 00:57 UTC.
- Suba, M. & Ahamed, S. B. Inayath (2019), "Green Human Resource Management -Significance of Managerial Support for the Successfulness of Ecological Management", *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, ISSN: 2278-3075, Volume-9 Issue-2S2.
- Tamkin, Penny (2004), "High Performance Work Practices", *Institute for Employment Studies*.
- Timiyo, A.J. (2014), "High Performance Work Practices: One best-way or no best-way", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 6. Ver. I.
- Yong, Jing Yi & Yusliza, M.-Y. & Fawehinmi, Olawole Olanre (2019), "Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019", *Benchmarking: An International Journal* © Emerald Publishing Limited 1463-5771.
- West, Michael A & Dawson, Jeremy F (2012), "Employee engagement and NHS performance", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, The King's Fund 2012.