



**The impact of some green human resources management practices in improving the
effectiveness of the organization's performance**

Field research in Hilla Municipal Directorate

*تأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية اداء المنظمة

بحث ميداني في مديرية بلدية الحلة

**علي صباح محمد توفيق

**أ.د سعدون حمود جثير الربيعاوي

Abstract: This research aims to reveal the extent to which organizations apply green management practices for human resources, and whether they are sufficient to improve the effectiveness of the organization's performance. For this purpose, two main assumptions were formulated. The first is a significant correlation relationship between the two variables: green human resource management practices in their dimensions (green employment, development Green training, evaluation of green performance, green compensation and rewards), and improving the effectiveness of the organization's performance in its dimensions (improving work efficiency, developing core capabilities, focusing on the beneficiary of the service, increasing feelings of employee satisfaction) and the second hypothesis there is a positive significant positive effect of the independent variable in the dependent variable And, the Hilla Municipality Directorate was chosen as a field of study, and a sample of (80) employees was selected within the workers in the Municipality of Hilla, and the research reached the most important result which is a strong correlation and impact between green human

*بحث مستل

**جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد

resource management practices in its dimensions and improving the effectiveness of the organization's performance in its dimensions.

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن مدى تطبيق المنظمات لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء, وفيما لو كانت كافية لتحسين فاعلية اداء المنظمة , ولهذا الغرض صيغت فرضيتان رئيسيتان الأولى توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين : ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر , التطوير والتدريب الأخضر , تقييم الأداء الأخضر, التعويضات والمكافآت الخضراء) , وتحسين فاعلية اداء المنظمة بأبعاده (تحسين كفاءة العمل , تطوير المقدرات الجوهرية , التركيز على المستفيد من الخدمة , زيادة مشاعر رضا العاملين) والفرضية الثانية يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إيجابية للمتغير المستقل في المتغير التابع , وقد تم اختيار مديرية بلدية الحلة ميدانا للدراسة وتم اختيار عينة مكونة من (٨٠) موظفا ضمن العاملين في بلدية الحلة وتوصل البحث إلى أهم نتيجة وهي وجود علاقة إرتباط وتأثير قوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها وبين تحسين فاعلية اداء المنظمة بأبعاده.

المقدمة:

يشهد عالم اليوم تحولات عميقة وغير مسبوقه من حيث تزايد أهمية الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في حياة المنظمة، وتغيرت محددات الريادة في عالم المنظمات، حيث أن عالم اليوم يتصف بالتعقيد والتغيير المستمر وحجم التنافس الكبير بين المنظمات العاملة في شتى الميادين، أن أبرز ما يميز ادارة الموارد البشرية الخضراء عن غيرها من الإدارات أنها تتطلب إمكانيات ويمكن أن تقدم حلولاً ناجحة لمعظم المشكلات أو العقبات التي تعترض سير عمل المنظمة.

إتجهت المنظمات إلى إعادة التفكير في كيفية تميز إداؤها في إطار التغييرات البيئية المتسارعة، والتطورات المتلاحقة، فبرز مصطلح تحسين فاعلية أداء المنظمة كمفهوم وكمارسة ليجسد حصيلة التفاعل بين العديد من الحقول المعرفية والعلمية، وتوالت الدراسات النظرية والميدانية التي ركزت على بيان مفهوم تحسين الاداء للمنظمة ومقوماته ومصادره.

وتتجسد مشكلة البحث في وجود العديد من المدراء اللذين يملكون طاقات بشرية على مستوى عال من المهنية مما يجعلها مؤهلة وقادرة على مواكبة ومنافسة المنظمات العالمية إلا أنها لم تعط الأهمية الكافية لإيجاد وإستثمار ممارسات والإستفادة منها في عمل المنظمة.

من هنا تنطلق أهمية البحث ببعديه (تحسين فاعلية اداء المنظمة، ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء)، الذي يهدف إلى تقييم أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين الإداء للمنظمات، حيث تتجلى أهمية البحث ببعده النظري، وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع البحث، حيث

تم إختيار مجموعة من أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء بوصفها متغيرات تأثيرية على أبعاد تحسين فاعلية الأداء للمنظمة بوصفها متغيرات مستجيبة.

وتم صياغة فرضيات إختبرت العلاقات أرتباطاً وتأثيراً بين متغيرات البحث، ولتحقيق أهداف البحث وإحتواء المشكلة المحددة تم صياغة فرضيات رئيسة تعالج الموضوع من جوانبه كافة، وسيتم أعتداع الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي.

لقد تكون هيكل البحث من إطارين، نظري وميداني ولكل منهما موضوعات إعتدع في تنسيقها على التسلسل المنطقي والضرورات العلمية والتتابع الذي يكفل التماسك والوضوح وتوصل البحث إلى أهم نتيجة وهي وجود علاقة إرتباط وتأثير قوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده وبين تحسين فاعلية اداء المنظمة بأبعاده, ومن بين أهم التوصيات كان زيادة إهتمام الإدارة العليا بالتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وذلك لإعداد ملاكات بشرية مبدعة, من خلال تحسين استقطاب واختيار وتوظيف الموارد البشرية ومن ثم زيادة البرامج التدريبية والدورات خارج المنظمة لتوضيح مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء وأهميته وعلاقته بأهداف المنظمة , والاطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال.

مشكلة البحث:

ان المنظمات بحاجة كبيرة للاستفادة بشكل أكبر من ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية الاداء واستغلاله في تبني مفهوم الريادة لمواكبة التطورات البيئية وتقليص الفجوة الكبيرة بينها وبين المنظمات العالمية التي اصبحت على مستوى عال من الريادية في مجال عملها، وهذا ما يحاول البحث استكشافه.

حيث هناك العديد من المدراء اللذين يملكون طاقات بشرية على مستوى عالٍ من المهنية مما يجعلها مؤهلة وقادرة على مواكبة ومنافسة المنظمات العالمية الا انها لم تعط الأهمية الكافية لإيجاد واستثمار ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاستفادة منها في عمل المنظمة، مما حدي بالباحث أن يعد ذلك مشكلة تستوجب البحث والتقصي، ولغرض تأطير المشكلة المذكورة لابد من إثارة التساؤلات الآتية:

- هل ان المنظمات تهتم بإدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ما مستوى اهتمام المنظمات بتبني تحسين فاعلية الاداء؟
- ماهي أهم الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق تحسين فاعلية الأداء في المنظمات؟
- ما مستوى العلاقة بين تحسين فاعلية الاداء وادارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات؟
- هل هناك تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية الأداء للمنظمة؟

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته لتوافر متغيرين مهمين الأول يتمثل بأهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء والثاني يتمثل بأهمية تحسين فاعلية الاداء ويمكن تحديد أهمية البحث بما يأتي:

(أ) تنبثق أهمية البحث ابتداءً من أهمية المتغيرات المبحوثة، تحسين فاعلية الأداء للمنظمة، ادارة الموارد البشرية الخضراء، وهذه المتغيرات بأمرس الحاجة للبحث والتحليل لنلتمس معطياتها في المنظمات.

(ب) أن تكون بداية الطريق للدراسات الأخرى للبحث نظراً لحدائثة هذا الموضوع على المستوى النظري والتطبيقي وافتقار المنظمات لمثل هذه الدراسات.

(ت) يعد هذا البحث امتداداً للدراسات التي تهتم بالجانب الحيوي للمنظمات المتمثل بالموارد البشرية، كما تعد في الوقت ذاته حديثة كونها جاءت بمفهوم جديد الا وهو ادارة الموارد البشرية الخضراء، إذ تمثل إضافة للخزين الأكاديمي الخاص في ميدان الموارد البشرية.

(ث) تشخيص مدى الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات. ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

(ج) الأهمية التي يحتلها تحسين فاعلية الأداء للمنظمة في ظل التغيرات السريعة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، الامر الذي وجه جميع الانظار على تحسين فاعلية الأداء وضرورة الاهتمام به وتطويره في المنظمات والعمل على تبني استراتيجيات تساعده على الاستمرار والديمومة.

(ح) دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية الأداء للمنظمة وكيفية مواجهة المنظمات الأخرى من خلال التخطيط المسبق والكفاءة والفاعلية وغيرها.

(خ) البحث يعد إضافة متواضعة للمكتبة العراقية والعربية.

(د) يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين فاعلية الأداء للمنظمة.

(ذ) توعية العاملين بأهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء ونحسين فاعلية الأداء للمنظمة بالنسبة لهم.

أهداف البحث:

هناك مجموعة من الأهداف يسعى البحث الحالي إلى تحقيقها، فالهدف الرئيس يتمثل في بيان ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تحسين فاعلية أداء المنظمة، ويمكن تصنيف الأهداف بما يتلاءم مع الأطراف ذات الصلة بأغراض البحث، وكما مبين:

١. تقديم فهم اساسي عن ادارة الموارد البشرية الخضراء.

٢. تسليط الضوء على ادارة الموارد البشرية الخضراء.

٣. توضيح مختلف الممارسات الخضراء التي يمكن الاستفادة منها لبناء عمل اخضر.
٤. محاولة اقتراح بعض المبادرات الخضراء للموارد البشرية.
٥. تشخيص مدى إدراك تحسين فاعلية الاداء من الإدارة العليا وأبعادها في (تطوير القدرات البشرية، استعمال التكنولوجيا الجديدة، بناء ديناميكية تنافسية، وصياغة ستراتيجيات مساعدة).
٦. التعرف على تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية الأداء.
٧. التعرف على تحسين فاعلية الأداء للمنظمات وهل يمكن أن يتقاطع أو يتكامل مع الممارسات المتحققة للموارد البشرية الخضراء في المنظمة؟
٨. العمل على تعميق فهم الإدارة العليا والمدراء والأقسام في المنظمات بمفاهيم مهمة مثل ادارة الموارد البشرية الخضراء، تحسين فاعلية الإداء، أنواعهما، أهميتهما، بالشكل الذي يمكن الاستفادة من هذه المفاهيم في تجاوز الأزمات التي قد تواجه المنظمة وتحقيق النجاح.

فرضيات البحث:

١. الفرضية الرئيسية الاولى:
(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين فاعلية اداء المنظمة).
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
(أ) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف الاخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة).
(ب) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطوير والتدريب الاخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة)
(ت) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويضات والمكافآت الخضراء وتحسين فاعلية اداء المنظمة)
(ث) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء الاخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة).
٢. الفرضية الرئيسية الثانية:
(هناك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية اداء المنظمة)
وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
(أ) (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الاخضر في تحسين فاعلية اداء المنظمة).
(ب) (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير والتدريب الاخضر في تحسين فاعلية اداء المنظمة).
(ت) (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين فاعلية اداء المنظمة).
(ث) (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الاداء الاخضر في تحسين فاعلية اداء المنظمة).

مجال ومجتمع وعينة البحث:

تم اختيار قطاع البلديات مجالاً لتطبيق البحث وقد تم التطبيق في مديرية بلدية الحلة في محافظة بابل من أجل دراسة موضوع البحث الموسوم بـ (تأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية اداء المنظمة/ بحث ميداني) التي تضم (٧٠٢) موظفاً كمجتمع للبحث وقد تم اختيار مجموعة من الموظفين ممن هم على تماس مع إدارة الموارد البشرية من مختلف الأقسام والبالغ عددهم (٨٠) موظفاً كعينة للبحث.

ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء:

١- التطور التاريخي لظهور ادارة الموارد البشرية الخضراء.

من الجدير بالذكر أن مفهوم GHRM يبدو أنه ظهر في عام ١٩٩٦ من (ويرماير) الذي نشر كتاباً بعنوان تخضير الأشخاص : الموارد البشرية والادارة البيئية وكانت هناك بعض التطورات فيما يتعلق بالبحث على إدارة الموارد البشرية الخضراء في العديد من الدول المتقدمة والتي كانت بداية مهمة للخوض في ادارة الموارد البشرية الخضراء , خلال العقدين الماضيين, بدأ اجماع في جميع انحاء العالم حول ضرورة الاهتمام الإستباقي بالبيئة والادارة البيئية ورداً على ذلك وجد علماء من الادارة وظائف متنوعة مثل المحاسبة والتسويق وادارة سلسلة التوريد وقد تم تحليل كيفية الممارسات الادارية وكيف يمكن ان تسهم البيئة في تحقيق اهداف الادارة . (Camen,et.al.,2010:95) فظهرت تحديات مثيرة داخل الادارة في الاوقات العصيبة، ونحن نعيش في القيمة من وظائف إدارة الموارد البشرية تكتسب اهمية متزايدة في ادارة المنظمات التي تعتمد على رأس المال البشري، وتحويل الإمكانات من قبل المدراء ليست مهمة سهلة في جميع انحاء العالم، بسبب التحول من النظام المالي على اساس صناعي الى اقتصاد يعتمد على الموهبة، فظهر مفهوم -الاقتصاد الاخضر- للمستهلك وتوقعات الموظفين والتغير البيئي في المستقبل سوف يتطلب منظمات لمعالجة " الخضراء ". (Rao,2012:80).

كما أن التغير في المناخ العالمي، وضغوط الحكومة، وتفضيل المستهلك وتقرير المصير جعلت تحفيز المنظمات العامة نحو الربح والمجتمع، ومن بين الأسباب التي دعت المنظمات للتحويل إلى اللون الأخضر هو ظهور أعمال مختلفة من وظائف الاعمال الخضراء مثل التسويق الاخضر، المالية الخضراء، الاستثمار الاخضر، التمويل الاخضر. (Bhati,et.al.,2014:36), ثم ظهور قضية رئيسية في الادارة البيئية والاستدامة حول الحاجة لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء , وقد ساهمت الطبيعة المدمرة للبيئة بسبب التطور الصناعي – أنشطة المنظمات – على الاهتمام في القضايا البيئية الحالية والمتمثلة في تغير المناخ و استنزاف الموارد والحد من

التنوع البيولوجي وسلامة النظم الايكولوجية لديها فبرزت مخاوف كبيرة من الافراد في الادارة الخضراء , و اصبحت المنظمات مسؤولة عن ضمان الاستدامة البيئية والادارة البيئية المعمول بها. (Ibrahim,et.al.,2015:7).

اصبحت الموارد البشرية الخضراء هي المسار الذي يتعين على المنظمات أن تتبعه من اجل أن تظل وثيقة الصلة وقادرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي، ومن ثم لتظل قادرة على المنافسة وذات الصلة لضمان إدائهم وإنتاجيتهم (Kim,et.al.,2015:41) فظهرت هناك حاجة لاتباع نهج استباقي لإدارة البيئة في جميع أنحاء العالم حيث كان أي نجاح سابق من المنظمة يعتمد بشدة على تحسين فاعلية القيمة الاقتصادية. كما أن الزيادة في مستوى التلوث البيئي والنفايات الخارجة من الصناعات أدى الى مطالبة القطاع الحكومي والخاص بوضع وتنفيذ سياسات وذلك بهدف الحد من سرعة تدمير الموارد غير المتجددة والتأثير السلبي في نهاية المطاف كان يمكن أن يكون على المجتمع عواقب وخيمة , يتعين اليوم على المنظمات أن تنتظر للحد من الاثار الإيكولوجية وإعطاء أهمية للعوامل الاجتماعية والبيئية جنباً إلى جنب مع العوامل الاقتصادية والمالية من أجل تمكين المنظمة أن تكون ناجحة في قطاع المنظمات وبالتالي تمكين تحقيق الربح من قبل المساهمين . (, Cherian &Jacob 2012: 25).

ويرى الباحث أنه ينبغي على جميع المنظمات التي ترغب بالحفاظ على ديمومتها واستمراريتها أن تأخذ بنظر الاعتبار التطور الحاصل في إدارة الموارد البشرية، وأعطى أهمية للعوامل كافة سواء كانت إجتماعية، أم بيئية، أم إقتصادية الخ، وذلك لأجل نجاحها وبالتالي تمكينها من الحصول على المكانة الريادية بين المنظمات.

٢- مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء

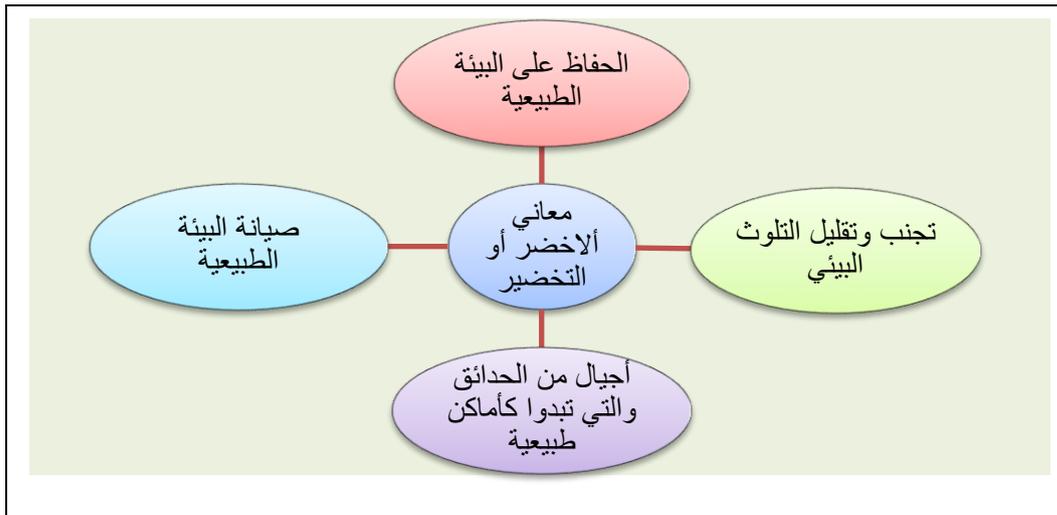
إن بيئة العمل تحولت من منظور مالي تقليدي على أساس المقدره، الى منظور استراتيجي، وكانت القضايا البيئية غير معقدة وتهتم في الجوانب البيئية والاجتماعية من عالم المنظمات. أما حالياً فإن ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات فهي على مستوى عال من التقنية والإدارية والكفاءات للموظفين، وبشكل عام فإدارة الموارد البشرية الخضراء تتعامل بشكل خاص مع أفكار وبرامج صديقة للبيئة وتحسين فاعلية استدامة الموارد الخاصة بالمنظمة (Hosain&Rahman, 2016 :54).

أن مصطلح "أخضر" يستخدم على إنه صفة أو إسم في السياق الطبيعي من إستخدامه , وأن قاموس أوكسفورد (٢٠٠٠) قدم معاني عدة مثل " معشوشب , مغطى بالأعشاب , مغطى بالأوراق , بسيط , صديق للبيئة (Bangwal& Tiwari ,2015: 45) , وعلى غرار ذلك من أشار إلى المصطلح الأخضر التعريفات نفسها للأخضر كأسم على إنه " محب للطبيعة , صديق للبيئة , محافظ على البيئة , أو ناشط بيئي " , والأخضر هو اللون الأكثر جمالاً في العالم , وهو لون الطبيعة , من مروج خضراء

وغابات , يجعلك تشعر بالسعادة , واسترخاء وخالية من الإجهاد والتوترات من الحياة يجري مع الطبيعة والبيئة يمكن في نهاية المطاف ان يجلب لنا السعادة سواء كان في حياتنا الشخصية او المساعي التجارية والخدمية (Ashraf at el, 2015:150) , ولكن سوء الاستخدام العشوائي للموارد الطبيعية من قبل الافراد يؤدي الى تهديد وجودنا على كوكبنا وازدهارنا مع ظاهرة الاحتباس الحراري , والحد من طبقة الاوزون وغيرها من الامور .

الأخضر يعني البيئي وإن أخضر أو تخضير له على الأقل أربعة معاني في سياق إدارة الأشخاص في العمل / إدارة الموارد البشرية (HRM) (Arulrajah&opatha,2014:102)

- الحفاظ على البيئة الطبيعية: - كل الأشياء في العالم والتي لم تحدث او تدار بواسطة البشر وهي تشمل الأراضي - الغابات -المزارع -الحيوانات والظواهر الطبيعية الأخرى يشار إليها على إنها بيئة طبيعية ولإبقائها على حالتها الأصلية وحمايتها من الضرر - فقدان أو التغيرات السلبية
- صيانة أو حفظ البيئة الطبيعية: - لنكون حذرين جدا بالطريقة التي نستخدمها من أجل جعلها تدوم قدر الإمكان، ولإستخدامها بالمستوى الأدنى بحيث تكون أجيال المستقبل قادرة على الاستفادة منها
- تجنب أو التقليل من التلوث البيئي: - لإيقاف تلويث المياه والهواء والجو ... الخ من خلال النفايات والمواد السامة والضارة، ولحمايتها من النتائج التي ستؤدي بالنهاية إلى تعريض الكوكب، الأرض للخطر حيث يعيش الإنسان وغير الإنسان
- أجيال من الحقائق والتي تبدو كأماكن طبيعية: - لخلق حقائق وأماكن تكون فيها مزروعات، اشجار وأعشاب. والشكل (٧) يقدم هذه المعاني الأربعة للمصطلح أخضر أو تخضير.



المصدر / Green Human Resource (Arulrajah&opatha(2014)

Management: Simplified General Reflections,P:102)

شكل (١) المعاني الأربعة للمصطلح أخضر أو تخضير

وغالباً ما تستخدم (GHR) للإشارة الى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية نحو جدول الاعمال البيئي للمنظمات على نطاق اوسع ويرتبط هذا النظام المركزي لجميع العمليات المتعلقة بالموارد البشرية ومن السمات البارزة هي ان الموظفين والمديرين يتفاعلون مع نظام ادارة الموارد البشرية من خلال وظائف الخدمة الذاتية , والذي يقضي على التأخير , وعدم الدقة وعدم كفاءة نظام محدد لاستخدام الورق , وتشمل الانشطة الخضراء النموذجية (استخدام المقابلات عبر الانترنت والفيديو لتقليل متطلبات السفر), ويمكن ان تشمل المكافآت الخضراء اشراك الافراد في جدول الاعمال الاخضر, مع الاستمرار في الاعتراف بمساهماتهم والذي يسهم في زيادة وعي الموظفين بأهمية حماية البيئة اثناء وجودهم في العمل , وهناك ايضاً فرصة اوسع لأشراك القوى العاملة في إختيار المنظمات التي يرغبون العمل فيها لما توفره من خصائص تجذب الموظف نحو المنظمة (Rao, 2012:80) ان مفهوم (GHRM) يشمل تحفيز وزيادة مشاركة الموظف في الانشطة البيئية وعليه يجب ان يتضمن مفهوم الاستدامة البيئية فهم للمواهب لأنها هي رائدة في المنظمة , وبالتالي فإنه يمكن القول أن (GHRM) أداة تنفيذ فعالة في ادارة المواهب ويمكن ان يكون وسيلة اتصال فعالة وجلب منافع للمنظمة في المدى الطويل (Teng&Yusoff,2015:29).

ويرى الباحث ان تعريف ادارة الموارد البشرية الخضراء بأنها ادارة أكثر تطوراً تهتم بالبيئة العامة والخاصة بالمنظمة وتركز على العنصر البشري الذي يتميز بالموهبة العالية والابتكار والرغبة في الاهتمام في البيئة لتقليل الخسائر الناجمة عن نفايات المنظمات والتلوث البيئي.

٣- أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

إن ادارة الموارد البشرية الخضراء هي بيان واضح يساعد في خلق قوى عاملة خضراء تستطيع فهم وتقدير ثقافة الاخضر او الثقافة الخضراء في المنظمة. وأن مثل هذه المبادرات يمكن ان تحافظ على اهدافها الخضراء طوال عملية إدارة الموارد البشرية من التوظيف، التشغيل والتدريب، التعويض والتطوير والتقدم لرأس المال البشري للمنظمة.

أن رأس المال البشري وإدارته هي وسيلة فعالة لتحقيق أهداف ومواضيع إدارة البيئة (EM) وقد ذكر هيليد (١٩٩٥) عمليات الاختيار، التعويضات المشددة، انظمة إدارة المنظمات، اشراك الموظف والتدريب لتكون الاساس لنجاح المنظمة وبناءً على ذلك تطورت الجدالات بأن وظيفة الموارد البشرية هي وسيلة في إدراك التغير التنظيمي الذي يهدف الى التأقلم مع المتطلبات المكتشفة حديثاً للمنظمات وبالتالي ايضاً الاسهام المهم المحتمل لمثل هكذا قضايا استراتيجية. (Harmon & Fairfield, 2010: 110)

(Susan, 2011: 110)

لقد أشار كل من شيريان وجاكوب (٢٠١٢) في دراستهم بأن التوظيف , التدريب , تحفيز الموظفين والمكافآت هي ابعاد انسانية هامة والتي تساهم في تحسين تنفيذ الموظف لمبادئ الادارة الخضراء ومن

اجل التأكد بأن المنظمة تحصل على مدخلات خضراء صحيحة للموظف وإداء اخضر صحيح للموظف في عمله فإنه أمر لأمفر منه في أن وظائف إدارة الموارد البشرية قد تم تبنيها أو تعديلها لتكون خضراء , وفي هذا الجزء من البحث فنحن نصف بإختصار بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الوظيفية المحددة والتي تحدد مع الاستدامة والبيئة الطبيعية من موقع العمل وأيضاً توفر الفرص للبحث في المستقبل (Cherian& Jacob, 2012 : 120-122) . ويمكن توضيح هذه الابعاد كالآتي:

أ- التوظيف الأخضر: التوظيف الأخضر هو فكرة مبتكرة للمنظمات فهو شريك على المدى البعيد في المنظمات الساعية إلى الاستدامة البيئية، وتعتبر أحد متطلباته هو الحد من السفر والآثار البيئية ذات الصلة، فالتوظيف الأخضر ورقة مجانية في كافة مراحلها من خلال إستخدام الأنترنت وذلك من خلال (إجراء المقابلات السمعية/ البصرية، الاختيار عبر الأنترنت، الرسائل القصيرة، البريد الإلكتروني) وبالتالي التقليل من التلوث البيئي الناجم عن انبعاثات الكربون الناجمة عن السفر وماينتج عنه. (Muniandi&Nasruddin, 2015 :53)

هذا ويرى (Arulrajah et,al.) أن ممارسة التوظيف الأخضر يمكن توضيحها بما يلي: -

5) (Arulrajah, et.al, 2015:

- تشير الى إضفاء الشفافية في التوظيف وعلاقتها في الاداء البيئي في الماضي والحاضر.
- الاختيار يصبح من قبل صاحب العمل الاخضر
- اعتماد المعايير البيئية في الإعلان عن التوظيف
- تواصل إهتمام أصحاب العمل حول جهود تخضير التوظيف
- تعكس السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في سياسة التوظيف على البيئة
- التعبير عن قيم بيئية معينة على سبيل المثال أن يكون جزءا من الفريق الأخضر أو صاحب العمل المسؤول اجتماعيا وبيئيا (في الإعلان عن الوظائف في المنظمة)
- معربا عن تفضيله للمنظمة لتعيين المرشحين الذين لديهم الكفاءة والمواقف للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية للشركات وفي رسالة التوظيف؛ والتعيين.
- ب- تقييم الاداء الأخضر: يعتبر إجراء تقييم الأداء الأخضر إحدى أدوات ادارة الموارد البشرية الخضراء، وهي جزءاً لايتجزأ من ادارة الموارد البشرية الخضراء. (Gabriel,et.al, 2013:20) .

إن تقييم الأداء الأخضر أداة هامة في إدارة الموظفين , وهي إحدى أدوات الاتصال التي تتبع من قبل المدراء لتحديد الأهداف والتوقعات للمنظمة والأفراد العاملين فيها ومن ثم تقييم إدائهم على أساس عملهم ومن ثم مكافئتهم إذا لزم الأمر , فتقييم الأداء هم مجموعة توقعات واضحة عن ماهو متوقع من

الموظف , وهو أداة حيوية لقياس الأثر التي وضعتها المنظمة لموظفيها ويستخدم لتعقب المساهمات الفردية وتحديد نقاط القوة والفرص المتاحة لإدخال تحسينات في المستقبل وتقييم ما إذا تحققت الأهداف التنظيمية ويستخدم كأساس للتخطيط والتنمية في المستقبل (55: Daoanis, 2012) ويمكن أن يغطي تقييم الأداء الأخضر مواضيع مختلفة كالحوادث البيئية , والمسؤولية تجاه البيئة والحفاظ عليها , والمخاوف البيئية (5-6: Renwick,et.al, 2008) هذا ويرى (Arulrajah et,al) أن ممارسات إدارة وتقييم الأداء الأخضر يمكن توضيحها بما يلي :- (Arulrajah, et.al 2015:8)

- إنشاء نظام بيئي لإدارة المعلومات (EMIS) والمراجعات البيئية.
 - دمج أهداف الإدارة البيئية للشركات والأهداف مع نظام تقييم الأداء
 - تثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى المنظمة
 - دمج المعايير البيئية في تقييم أو تقييم الموظف والأداء الوظيفي وفقا لمعايير تتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - التغذية الراجعة كعنصر مستقل في عملية تخضير تقييم الأداء.
 - تحديد المسؤوليات والاهداف الخضراء
 - توفير تغذية راجعة منتظمة للموظفين أو فرق لتحقيق الأهداف البيئية أو تحسين أدائها البيئي
 - إدخال أو تقييم الأداء الوظيفي الأخضر عن العاملين رسمياً قدر الإمكان.
- ت- التطوير والتدريب الأخضر: ينظر للتدريب في الأدبيات على إنه التدخل الاساسي " لإدارة الهدر " من خلال "التجنب والتقليل " ويمكن ملاحظة ذلك في المنظمات التي تدرب فرق موظفي الخطوط الامامية للإنتاج وتقليل الهدر لمناطق عملهم حيث ينظر لأولئك الموظفين كطاقم مثالي لتحديد وتقليل الهدر كونهم أقرب إليه ولكن يجب أن يكونوا على دراية ومعرفة بكيفية جمع البيانات ذات الصلة والأمثلة على أفضل منظمة تمارس التدريب والتطوير في إدارة البيئة (Environmental Management) (EM) في الولايات المتحدة تأتي شركة ألابيد سيجنال والتي تدرج مكونات تقليص الهدر الكلي في تدريباتها بينما تستخدم نورديستروم مبادرات التثقيف في تقليص الهدر العام , والتدريب الأخضر أحد مهام ادارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) حيث يمكن تعريفه على إنه " مداورة عمل تقدم طريقة مفيدة لتدريب التنفيذيون أو أعضاء مجلس الإدارة حول أهمية إدارة البيئة (EM) وينظر اليها كجزء حاسم من البرامج البيئية , وعلى سبيل المثال فإن العديد من المنظمات في الولايات المتحدة تأتي بمبادرات التدريب مثل ذلك في شركة بولايبود حيث ترتبط أهداف التدريب برويتها فيما يتعلق بالامتثال التنظيمي(Renwick,et.al.,2008:7)

هذا ويرى (Arulrajah et,al) أن ممارسات التطوير والتدريب الأخضر يمكن توضيحها بما يلي :-

(Arulrajah, et.al, 2015: 9)

- توفير التدريب البيئي لأعضاء التنظيم (الموظفين والمديرين) لتطوير المهارات والمعرفة المطلوبة.
 - توفير التدريب للتعلم أو التكيف مع البيئة أفضل الممارسات الصديقة (مثل تخفيض مسافات السفر الطويلة لرجال الأعمال وإعادة التدوير).
 - توفير التدريب الواعي البيئي لخلق "الوعي البيئي" بين القوى العاملة.
 - توفير التعليم البيئي للقوى العاملة.
 - توفير التدريب للموظفين لإنتاج تحليل الأخضر من مساحة العمل.
 - تطبيق من التناوب الوظيفي لتدريب مديري التطوير الأخضر للمستقبل.
 - نقل المعرفة والمهارات المناسبة حول تخضير (لكل موظف من خلال برنامج تدريبي مصمم خصيصا للتخضير).
 - إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية لتحديد الاحتياجات التدريبية الخضراء من الموظفين.
 - تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للموظفين من أجل جعلها أكثر اهتماما بالبيئة.
 - تنفيذ برنامج التدريب الجاد والمنهجي الذي يعطى لكل موظف لغرض إعطاء المعارف والمهارات والمواقف اللازمة للإدارة البيئية الجيدة.
 - توفير فرص للجميع ليتم تدريبهم على جوانب الإدارة البيئية
- ث- التعويضات والمكافآت الخضراء: أن المكافآت والتعويضات هي العملية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تتم مكافأة الموظفين على إدايمهم , أن هذه الممارسات للموارد البشرية هي الطريقة الأقوى والأمثل والتي تربط معاً مصالح الافراد بمصالح المنظمة , وأن هذه الممارسات هي أيضا ذات الصلة ليس فقط لدعم نظم الإدارة البيئية ولكن أيضا لدعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها آثار بيئية أقل (jabbour&jabbour,2014:10) ولاحظت الباحثة من خلال زيارتها الميدانية للمنظمة المبحوثة بأن الحوافز والمكافآت يمكن أن تؤثر في إهتمام الموظف بالعمل لأقصى درجة وتحفزه لبذل أقصى الجهود من جانبه لتحقيق أهداف المنظمة أو الأهداف التنظيمية .

وأن التعويضات يجب أن تكون مخصصة لمكافأة إكتساب المهارات الخضراء والإنجازات من الموظفين وهذه المكافآت قد تكون نقدية أو غير نقدية , حيث يمكن تخصيص مكافآت للإسهامات في مجال إدارة البيئة في أشكال زيادة المرتبات والحوافز النقدية والمكافآت في حين تشمل المكافآت غير النقدية التفرغ , إجازة خاصة والهدايا للموظفين وإسرههم ويمكن أن تكون الجوائز بتسليط الضوء على

مساهمات الخضراء من الموظفين من خلال دعاية واسعة النطاق فتشمل الثناء والتقدير للجهود الخضراء من قبل الرئيس التنفيذي أو المديرين التنفيذيين للإدارة العليا (Prasad,2013:18) . هذا ويرى (Arulrajah et,al) أن ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء يمكن توضيحها بما يلي :- (Arulrajah, et.al, 2015: 11)

- مكافأة الموظف على أساس الأداء البيئي (جيد / ممتاز وغير عادية).
- مكافأة مالية مجزية للموظف الجيد في الأداء البيئي.
- مكافأة غير مالية للموظف جيد الأداء البيئي
- تقديم مكافآت للمبتكر البيئي حول المبادرة / الأداء.
- تواصل الموظف للتميز البيئي.
- تقديم حوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة (مثل إعادة التدوير وإدارة النفايات).
- مكافأة لاكتساب المهارات الخضراء.

تحسين فاعلية اداء المنظمة:

١- مفهوم الإداء واهميته للمنظمة المعاصرة
يعد الإداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الاعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الادارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعامل المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية، بما فيها الادارة الاستراتيجية. فضلا عن أنه البعد الاكثر اهمية لمختلف منظمات الاعمال، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الإداء، إلا إنه لم يتم التوصل الى اتفاق على تحديد مفهوم محدد له. وعلى الرغم من كل تلك الدراسات يبقى مجالاً خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواءً أكانت الداخلية ام الخارجية منها، إذ أن الإداء مفهوم واسع، ومحتويات دراسته وجوانبها متعددة ومتجددة.
لقد اوضح (Hofer, 1983:99) أن الاختلاف على تحديد مفهوم الإداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الإداء وقياسه، والتي يستخدمها المديرون والمنظمات، فضلا عن تنوع الاهداف والاتجاهات في دراسة الإداء. كما ويعود الاختلاف لتعدد وتنوع اهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للإداء.

بينما اشار (Schermerhor et al, 2000: 26) الى الاداء بانه النواتج المتحقق من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة ومواردها ويتمثل بإمكانية المنظمة من الحصول على اشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج التنظيمية الجيدة

ويستند (Miller & Bromiley, 1990:757) الى منطلقات النظرة المستندة الى الموارد في تعريفها للاداء،

ويعد ان الإداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة. بينما اشار (Molina et al., 2010: 389) الى ان الإداء يعد الحلقة الاخيرة التي ترغب المنظمة بتحقيقها او انها الغايات التي تسعى المنظمة للوصول اليها بفاعلية وكفاءة. وضمن السياق نفسه، يرى (Collins & Montgomrey, 1995: 119) ان مزيج الموارد، والقدرات المميزة للمنظمة، هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في ادائها.

ويرى (Schermerhorn,1996:27) بانه يتحقق الإداء العالي للمنظمة من تفاعل خمسة مكونات رئيسية هي اشراك العاملين، والفرق الموجهة ذاتيا، وادارة الجودة الشاملة، والتعليم التنظيمي، وتكنولوجيا الانتاج المتكامل.

وبعد استعراض الكثير من التعاريف للاداء المنظمي، يمكن تعريفه من قبل الباحث لأغراض البحث الحالي

(بانه الحصيلة النهائية لكل العمليات والانشطة التي تقوم بها المنظمة، اذ يعكس قدرتها على تحقيق اهدافها بعيدة الأمد المتمثلة بالبقاء والنمو، من خلال التكيف مع عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، واي تغييرات في البيئة الداخلية اعتمادا على مواردها المتوافرة ولا سيما غير الملموسة المتمثلة براس المال البشري، وراس المال التنظيمي، وراس المال الاجتماعي، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها بالشكل الأمثل).

٢- ابعاد تحسين فاعلية الإداء

سنتناول في هذا البحث وبناءً على حصيلة اطلاعات الباحث وتفحصه للكثير من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وجد ان التركيز والاهتمام قد انصبّ على اربعة ابعاد لتحسين فاعلية أداء المنظمة هي:(تحسين كفاءة العمل، وتطوير المقدرات الجوهرية، والتركيز على المستفيد، وزيادة مشاعر رضا العاملين)، والتي سوف يتم توضيحها بشكل مقتضب كالآتي:

أ - تحسين كفاءة العمل: تعني الكفاءة مفاهيماً مختلفة للأشخاص المختلفين، فهي للبعض تعني الربح أو العائد

على الاستثمار، وتعني للبعض الآخر قدرة المنظمة على تحقيق رضا الاعضاء. كما تعني للآخرين القدرة

على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها، ويشير فريق آخر على الكفاءة بوصفها تمثل الاستخدام الكفاء

للموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والمالية، والزمن). فالكفاءة هدف بعيد الأمد يساعد المنظمة على فهم

واستيعاب اهداف متعددة في الربح، والانتاجية، ورضا الاشخاص، والمسؤولية الاجتماعية، والابداع وغيرها من

الاهداف مما يساعد على نجاح المنظمة وبقائها. ولقياس كفاءة العمل توجد مؤشرات كثيرة منها تخفيض الكلف

الذي يمكن ان يتحقق من خلال وسائل متعددة، مثل زيادة حجم العمليات التشغيلية غير المباشرة، وتركيز

الجهود نحو المستفيدين الحاليين. (العاني، ٢٠٠٨: ١٩٦).

كما يعد مؤشر زيادة رضا العاملين من المؤشرات غير المباشرة لتحسين كفاءة العمل، والذي يؤدي الى زيادة ولائهم لها. فالمنظمة التي تطمح ان تكون كفوءة لابد ان تركز الجزء الاكبر من اهتماماتها لخلق قناعة لدى اعضائها بالأهداف المحددة مما يحقق التوازن للفرد والجماعة. والمنظمة ومن خلال ذلك تتوافر اسباب البقاء والنمو، وكلما زاد رضا الاشخاص ازداد اسهامهم نحو تحسين كفاءة العمل (العنزي، ٢٠٠٨: ٣).

ب - تطوير المقدرات الجوهرية: حدد الباحثون والمتخصصون الكثير من المفاهيم للمقدرات الجوهرية، اذ عرفها

(Macmillan et al., 2000: 22) بأنها البراعة في ادارة الانظمة الفرعية للمنظمة من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحد أو أكثر من الأنشطة وادارة الروابط بين تلك الأنشطة.

بينما عرفها (Coyne et al., 2004:3) بأنها مجموعة من المهارات والمعرفة المكتملة الموجودة في الطريق، التي تؤدي الى قدرة تنفيذ لواحدة أو أكثر من العمليات الحرجة للوصول الى معايير المواصفات العالمية.

واما (Hamel et al., 1994: 113) فقد اوضح ان المقدرات الجوهرية هي المهارات التخصصية والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق اعلى مستوى ممكن من رضا الزبون مقارنة بالمستفيدين.

في حين عرفها (Jones, 2010:34) بانها تتمثل بالمهارات والقدرات التي تتعلق بأنشطة خلق القيمة مثل التصنيع والبحث والتطوير والتغير والتعلم التنظيمي والتكنولوجيا الجديدة.

اوضح (Daft, 2010: 106) انها عمل شيء معين بصورة أفضل مقارنة بالمنافسين، وقد تكون المقدرات الجوهرية في مجال البحث والتطوير او خدمة العملاء. ويمكن تطوير المقدرات الجوهرية من خلال قابليات الحصول على الموارد، وتخصيصات المنظمة، وإستراتيجيات المنظمة.

ت - التركيز على المستفيد من الخدمة: يطلق على هؤلاء المستفيدين مصطلح (اصحاب المصالح) وهم جميع الافراد والجماعات والمنظمات التي لها مصلحة مباشرة او غير مباشرة في نشاط تلك المنظمات. ويذهب ابعد من ذلك ليشمل مواطني البلد أو حتى مواطني الدول الخارجية التي لديها نشاط داخل البلد من خلال عقود شركاتهم. وأصبح من الضروري تحقيق استجابة أعظم وشفافية أكبر وافصاح أوسع عند التعامل مع المستفيدين. ولذا يعد المستفيدون في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهودها لإرضائهم والحصول على ولائهم.

وان تجعل المستفيدين في مقدمة الجهات التي وجدت المنظمة من اجل خدمتها اليوم، يضع المستفيدون منظمات الاعمال امام اختيار لطبيعة مستفيديها واساليب تلبية مثل هذه المتطلبات. وقد اشارت الكثير من الدراسات والبحوث الى أن التركيز وخدمة المستفيدين من خلال الخدمات المقدمة لهم تأتي في المرتبة الاولى من حيث نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها وتحسين فاعلية ادائها التنظيمي. ويعتمد ذلك على قدرة المنظمة على ادارة المستفيدين السليمة وتنمية العلاقة معهم من خلال بناء قاعدة معلومات وبيانات واضحة ودقيقة. (Frooman, 1999: 198)

ث - زيادة مشاعر رضا العاملين: استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام الباحثين والمهتمين منذ بداية مطلع القرن العشرين، عندما ركزت المدرسة الانسانية على العلاقات التفاعلية ورفع الروح المعنوية وتحسين بيئة

العمل من خلال منح الحوافز وتقليل الاعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب). وهذا يتطلب من المديرين في اي

مستوى اداري، توجيه واثارة الافراد بأداء المهمات. فالإداء الاعلى للمرؤوسين هو اهم فارق بين المنظمة

الهامشية والفاعلة، ولغرض اداء هذه المهمة يتطلب من المدير تفهم سلوك العاملين وكيفية ادارة هذا السلوك

من اجل زيادة رضا العاملين وزيادة انتاجيتهم. وتشير الدراسات المعاصرة الى ان كلا من الرضا الوظيفي

والإداء يرتبط بالمكافآت، اذ يزداد رضا مشاعر المرؤوسين ذوي الإداء العالي كلما اتسمت مكافأة ادائهم بالوضوح والعلنية بينما ينخفض رضاهم بعكس ذلك.

ولقد اوضح (العنزي، ٢٠٠٨: ٢) أن الاهتمام بالرضا الوظيفي كان متباطئاً بعض الشيء في بداية منتصف الثلاثينيات من القرن العشرين، ثم تطور وبشكل كبير في اثناء الحرب العالمية الثانية، وازداد

هذا التطور سطوعاً بمطلع الخمسينيات، بحيث اخذ يتوجه الباحثون في اختيارهم لموضوع الرضا الوظيفي بشكل مختلف عن الاتجاهات نحو العمل، وذلك بحكم تنامي الفهم به، ليطلق على تلك المرحلة بالذهبية في علم الادارة، لأنها صبت بشكل جوهري فيما يتعلق بإنتاجية الفرد وسعادته، ولقد اشترت الحقائق البحثية، وبشكل مثير للدهشة ان الباحثين الاوائل لم يكونوا مرتبكين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فحسب، بل ايضا كانوا يخلطون بينه وبين الروح المعنوية (Employees Morale) وان زيادة مشاعر رضا العاملين يتحقق ببعض العوامل مثل (الرواتب التي توازي الجهد المبذول، والمكافآت العادلة، وتوافر بيئة عمل مناسبة، وملائمة العاملين للوظيفة التي تتسجم مع قدراتهم ومؤهلاتهم، ومشاركة العاملين في تخطيط ووضع الاهداف، والتدريب الذي يسهم في تطوير العاملين ويمكنهم من الإداء العالي) ومن ثم ينعكس ذلك ايجابياً على المنظمة من خلال انخفاض دوران العمل، وتقليل ظاهرة التغيب. ويميل الافراد من ذوي الاداء العالي، بوجه خاص، نحو ارتفاع الدوران المذكور إذا انخفض رضاهم الوظيفي، بسبب قدرتهم على ايجاد فرص بديلة اخرى لعملهم.

إختبار صدق وثبات أداة القياس:

أ- صدق الاستبانة: يعد الصدق من الخصائص الاساسية للاختبارات والمقاييس لأنه يشير الى قدرة المقياس على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من اجلها، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، اذ ان الصدق والثبات متلازمان وان المقياس الثابت صادق فيمكن ان استخراج صدق المحتوى من معامل الثبات، اذ ان قيمة صدق المحتوى قد بلغت (98%) وهي قيمة تؤكد صدق المقياس.

ب- ثبات الاستبانة: بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة كلها على وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach-Alpha (97%) وهي نسبة جيدة مقبولة ودالة احصائيا في الوقت نفسه، وهذا يعني انها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال يمكن اعتمادها في اوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.

هذا ويمكن توضيح صدق المحتوى وثبات الاستبانة وفق الجدول التالي: -

جدول (١) صدق المحتوى وثبات الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	١٥	0.965	0.982
تحسين فاعلية اداء المنظمة	15	0.948	0.973
اجمالي	30	0.975	0.987

المصدر: اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسوب باستخدام برنامج (spss ver.23)

اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج وتحليلها:

سنتناول في هذا الجزء اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث الحالي، من خلال ايجاد العلاقات بين متغيرات البحث التفسيرية وبين المتغير الاستجابي وتحليلها، وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب Spearman، فضلا عن تحليل أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع باستخدام اسلوب الانحدار البسيط، وذلك بالاعتماد على برنامج (spss ver.23) وكما موضح في الفقرات الآتية:

أولاً: اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

بهدف الوصول الى رفض او قبول الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث جرى تقسيمها الى فرضية رئيسة اولى وفرضيات فرعية ثانوية وكالاتي:
الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين فاعلية اداء المنظمة).

جدول (٢) الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين فاعلية اداء المنظمة.

المتغير التابع	المتغير المستقل
تحسين فاعلية اداء المنظمة	درجة الارتباط
	مستوى المعنوية
	N
	**المعنوية عند مستوى (0.000).

اذ نلاحظ من الجدول (٢) ان معامل الارتباط للعلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وبين تحسين فاعلية اداء المنظمة (0.74**) بمستوى معنويه (0.000)، وهذا ارتباط قوي ودال معنوي وايجابي بمعنى أن التغيير في ادارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار (0.74**) يؤدي إلى تغيير بالاتجاه نفسه في تحسين فاعلية الاداء كونها علاقة طردية. وفي ضوء هذه النتيجة تُقبل الفرضية الرئيسية الاولى، والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين فاعلية اداء المنظمة)

اما علاقات الارتباط للمتغيرات الفرعية منها كالاتي:

١. التوظيف الأخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة

جدول (٣) الارتباط بين التوظيف الأخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة

المتغير المستقل	المتغير التابع	تحسين فاعلية اداء المنظمة
التوظيف الأخضر	درجة الارتباط	0.62**
	مستوى المعنوية	.000
	N	٨٠
**المعنوية عند مستوى (0.000).		

يتضح من الجدول (٣) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التوظيف الأخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة بمعامل ارتباط (0.62**) وبمستوى معنوية (0.000). فكل زيادة أو نقصان في التوظيف الأخضر تقابلها زيادة أو نقصان بنفس المستوى في تحسين فاعلية اداء المنظمة والعكس صحيح وذلك كون العلاقة طردية.

٢. التطوير والتدريب الأخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة

جدول (٤) الارتباط بين التطوير والتدريب الأخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة

المتغير المستقل	المتغير التابع	تحسين فاعلية اداء المنظمة
التطوير والتدريب الأخضر	درجة الارتباط	0.63**
	مستوى المعنوية	.000
	N	٨٠
**المعنوية عند مستوى (0.000).		

يتضح من الجدول (٤) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التطوير والتدريب الأخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة بمعامل ارتباط (0.63**) وبمستوى معنوية (0.000). فكل زيادة أو نقصان في التطوير والتدريب الأخضر تقابلها زيادة أو نقصان بنفس المستوى في تحسين فاعلية اداء المنظمة والعكس صحيح وذلك كون العلاقة طردية.

٣. تقييم الأداء الأخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة

جدول (٥) الارتباط بين تقييم الأداء الأخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة

المتغير المستقل	المتغير التابع	تحسين فاعلية اداء المنظمة
-----------------	----------------	---------------------------

0.73**	درجة الارتباط	تقييم الأداء الأخضر
.000	مستوى المعنوية	
80	N	
**المعنوية عند مستوى (0.000).		

يتضح من الجدول (٥) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين تقييم الأداء الأخضر وتحسين فاعلية اداء المنظمة بمعامل ارتباط (0.73**) وبمستوى معنوية (0.000). فكل زيادة أو نقصان في تقييم الأداء الأخضر تقابلها زيادة أو نقصان بنفس المستوى في تحسين فاعلية اداء المنظمة والعكس صحيح وذلك كون العلاقة طردية.

٤. التعويضات والمكافئات الخضراء وتحسين فاعلية اداء المنظمة

جدول (٦) الارتباط بين التعويضات والمكافئات الخضراء وتحسين فاعلية اداء المنظمة

تدعيم فاعلية اداء المنظمة	المتغير التابع		المتغير المستقل
	0.72**	درجة الارتباط	
	.000	مستوى المعنوية	التعويضات والمكافئات الخضراء
	80	N	
**المعنوية عند مستوى (0.000).			

يتضح من الجدول (٦) أن هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التعويضات والمكافئات الخضراء وتحسين فاعلية اداء المنظمة بمعامل ارتباط (0.72**) وبمستوى معنوية (0.000). فكل زيادة أو نقصان في التعويضات والمكافئات الخضراء تقابلها زيادة أو نقصان بنفس المستوى في تحسين فاعلية اداء المنظمة للمنظمة والعكس صحيح وذلك كون العلاقة طردية.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات للبحث

الفرضية الرئيسية الثانية:

(هناك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم فاعلية اداء المنظمة) لقد جرى اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (تدعيم فاعلية اداء المنظمة)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

تحسين فاعلية اداء المنظمة = $-5.99 + 2.58$ (ادارة الموارد البشرية الخضراء)

جدول (٧) تحليل تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية اداء المنظمة

المتغير التابع	Sig	F	R ²	R	Sig	T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
تحسين فاعلية اداء المنظمة	000(a).	34.1	0.81	0.9	0	-10.09	-5.99	A
						18.42	2.58	B

يتضح من الجدول (٧)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (34.10)، وهذا يعني وجود تأثير لادارة الموارد البشرية الخضراء) في متغير (تحسين فاعلية اداء المنظمة) في المنظمة المبحوثة، وذلك لكون أي تغيير في ادارة الموارد البشرية الخضراء سيؤدي إلى تغيير بنفس المستوى في تحسين فاعلية اداء المنظمة وذلك بسبب تأثير كل منهما في الآخر، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. وعن طريق الجدول (٧) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ($\alpha = -5.99$) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ(تحسين فاعلية اداء المنظمة) ما مقداره (-5.99) حتى وان كانت ادارة الموارد البشرية الخضراء تساوي صفرأ. أما قيمة ($\beta = 2.58$) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في ادارة الموارد البشرية الخضراء ، سيؤدي إلى زيادة بالمقدار نفسه في تحسين فاعلية اداء المنظمة. وأشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.81) والذي يعني أن ما مقداره (0.81) من التباين الحاصل في تحسين فاعلية اداء المنظمة هو تباين مُفسّر بفعل ادارة الموارد البشرية الخضراء الذي دخل الأنموذج، وأن (0.19) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج البحث، كما أشار الجدول (٢٨) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ(ادارة الموارد البشرية الخضراء) في تحسين فاعلية اداء المنظمة . وكانت قيمة (t) المحسوبة (18.42) والذي يشير إلى الفرق المعنوية لمتغيرات الدراسة وأهمية هذه المتغيرات في إنموذج البحث، وكما هي موضحة بالجدول (٧)، وفي ضوء هذه النتيجة تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية، والتي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية اداء المنظمة).

ولغرض تأكيد النتيجة السابقة، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية لدعم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية كالآتي:

– تأثير أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية اداء المنظمة
 في ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغيرات الفرعية المستقلة
 (التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت
 الخضراء) والمتغير التابع (تحسين فاعلية اداء المنظمة) ، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي (Y
 $= \alpha + \beta X$) وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:
 تحسين فاعلية اداء المنظمة = $0.16 + (1.09 + -0.78 + -0.22 + -0.67)$ (أبعاد ادارة الموارد
 البشرية الخضراء)

جدول (٨) تحليل أثر أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين فاعلية اداء المنظمة

المتغير المستقل	B	T	Sig	R	R ²	F	Sig	المتغير المعتمد
	a	0.16	0.31	0.76				
التوظيف الأخضر	b1	-	4.98	0				
التطوير والتدريب الأخضر	b2	-	-0.9	0.37	0.98	520.83	000(a).	تحسين فاعلية اداء المنظمة
تقييم الأداء الأخضر	b3	-	4.31	0				
التعويضات والمكافآت الخضراء	b4	1.09	9.7	0				

يتضح من الجدول (٨)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (520.83)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء) في تحسين فاعلية اداء المنظمة في المنظمة المبحوثة. وأن أي تغيير في أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء سوف يؤثر في تحسين فاعلية اداء المنظمة، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. وعن طريق الجدول (٨) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ($\alpha=0.16$) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ(تحسين فاعلية اداء المنظمة) ما مقداره (0.16) حتى

وان كان ادارة الموارد البشرية الخضراء يساوي صفرأ.أما قيمة $(b = -0.67 + -0.22 + -)$ فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) على التوالي، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في تحسين فاعلية اداء المنظمة . وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.97) والذي يعني أن ما مقداره (0.97) من التباين الحاصل في أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء هو تباين مُفسّر بفعل أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء الذي دخل الأنموذج، وأن (0.03) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (٨) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، والبحث تأكيد وجود تأثير لـ(أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء) في تحسين فاعلية اداء المنظمة. وكانت قيمة (t) المحسوبة (0.31) وكما هي موضحة بالجدول (٨). وبهذه النتائج تتحقق فرضيات التأثير الفرعية من فرضية التأثير الرئيسية الثانية للبحث الحالي.

الاستنتاجات:

- ١- تأخذ المنظمات بالاعتبار المتطلبات البيئية لجميع متطلبات التوظيف الأخضر من إستقطاب وإختيار وتعيين وهذا مايعزز التوجه الستراتيجي لها نحو إداء متميز في عملها وفق المتطلبات البيئية، كما أن المنظمات تقوّم مساهمات عاملها في الإدارة البيئية.
- ٢- اهمية إهتمام المنظمات بالدورات التدريبية البيئية والتطويرية للعاملين لزيادة وعي العاملين بأهمية ودور البيئة، الأمر الذي يسهم في توفير مناخ ملائم يحفز العاملين نحو تحسين فاعلية اداء المنظمة، بالإضافة إلى أن برامج التدريب والتطوير في المنظمة تطور المهارات التي يعتمد بعضها على البعض الآخر وبشكل يحقق الانسجام بين العاملين والبيئة.
- ٣- تبين أنّ برامج التدريب والتطوير في المنظمة تسهم في تطوير المهارات التي يعتمد بعضها على البعض الآخر وبشكل يحقق الانسجام بين الموظف والبيئة، كما أن هناك دورات خارجية تتضمن معلومات جيدة من شأنها تحسين العمليات والأنشطة داخل المنظمة.
- ٤- تشير الدراسات أن التعويضات بما فيها المكافآت والحوافز وكتب الشكر تساعد على تحسين الأنشطة البيئية في المنظمة والقضاء على الروتين، ومن ثم تعزز مكانة وقيمة العاملين في المنظمة وهذا ما يدفعهم نحو تحسين فاعلية الأداء.
- ٥- تبين إن جميع علاقات التأثير ما بين التعويضات والمكافآت الخضراء وتحسين فاعلية الأداء للمنظمة كانت قوية وذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المتميز الذي تمارسه التعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين فاعلية الأداء للمنظمة.

٦- تُؤصّل الباحث من خلال الجانب النظري ان المنظمات تهتم بالدرجة الأولى بالتعويضات والمكافآت الخضراء، تلاها اهتمام المنظمات بتقييم الأداء الأخضر بالدرجة الثانية، ويأتي اهتمام المنظمات بالتدريب والتطوير الأخضر بالدرجة الثالثة، وأخيراً جاء اهتمام المنظمات بالتوظيف الأخضر بالدرجة الرابعة.

٧- تُؤصّل الباحث من خلال الجانب النظري إن هناك إهتماماً من المنظمات بتحسين كفاءة العمل بالدرجة الأولى، يليها إهتمام المنظمة بتطوير المقدرات الجوهرية بالدرجة الثانية، تلاها إهتمام المنظمة بالتركيز على المستفيد من الخدمة بالدرجة الثالثة، وأخيراً إهتمام المنظمة بزيادة مشاعر رضا العاملين بالدرجة الرابعة.

التوصيات:

- ١- ضرورة إستثمار العلاقة والتأثير الإيجابيين للإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحسين فاعلية الأداء للمنظمة ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة للإفادة من معطياتها في تحسين الأداء المنظمي.
- ٢- زيادة إهتمام الإدارة العليا بالتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وذلك لإعداد ملاكات بشرية مبدعة، من خلال تحسين أستقطاب وأختيار وتوظيف الموارد البشرية ومن ثم زيادة البرامج التدريبية والدورات خارج المنظمة لتوضيح مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء وأهميته في المنظمة وعلاقته بأهدافها، والاطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال.
- ٣- وضع برنامج تدريبي متخصص بتطوير العاملين من خلال تخصيص ميزانية كافية وواضحة لبرامج التدريب، والتنسيق مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات العاملين بشكل عام.
- ٤- إشراك العاملين كافة في عملية تقييم الأداء وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في تقييم أداء المنظمة سيجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته ومن ثم فعالية المنظمة.
- ٥- زيادة إستخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بالحوسبة الإلكترونية بكافة فروع وأقسام المنظمة المبحوثة وبجميع مكوناتها، وتخصيص مبالغ لتطوير وتحديث الأنظمة والبرمجيات القادرة على تحليل البيانات ومعالجتها لإنتاج المعلومات التي تطلبها الإدارة للإستفادة من تبادل ونقل ووصول المعلومات والبيانات بالسرعة القصوى، وجعلها متاحة لكافة العاملين في المنظمة المبحوثة، وليس حصراً بالمدراء ورؤساء الأقسام والفروع فقط.
- ٦- زيادة إهتمام المنظمات بالجانب الإعلامي لها للإعلان عن برامجها وتوضيح الكيفية التي ترتقي بها المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بالجوانب البيئية ومن ثم تحسين فاعلية الأداء.

٧- توعية الموظفين بأهمية الدور الذي تؤديه ادارة الموارد البشرية الخضراء على المستويات كافة في تحسين فاعلية الأداء لمنظمتهم.

٨- زيادة إهتمام المنظمة بالتعويضات والمكافآت الخضراء لما تؤديه من دور في تحفيز العاملين على بذل أقصى ما لديهم من إمكانيات وقدرات ذهنية وجسمية.

-٩

المصادر:

١. العنزوي، سعد علي حمود، (٢٠٠٨)، "بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي في السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد ١٤، أيلول، العدد

٥١

٢. العاني، أريج سعيد خليل، (٢٠٠٨)، "تقييم دورة ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

3. Arulrajah,A.Anton & Opatha,H.H.D.N.P. &Nawaratne,N.N.J. (2015) "Green Human Resouree Management practices : A Review" Sri Lankan Journal of Human Resource Management,vol .5,no.1.p.p. 1-16
4. Ashraf, Fawad, & Ashraf, Ibbad,& Anam, Waqasia (2015), Green HR for Businesses, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 8.p.p. 149-156
5. Bhati, Sonam ,& Kumar, Amit , &Yadav, Parul (2014), Green Human Resource Management Practices, International Research Journal of commerce Arts and Science, vol. 5, Issue. 10.p.p.36- 42
6. Bangwal, Deepak, & Tiwari, Prakash (2015), Green HRM – A way to greening the environment, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol. 17, Issue 12.p.p 45-53
7. Camen, Michael Muller,& Jackson, Susan E.,& Jabbour , Charbel , J. C.,& Renwick, Douglas(2010), Call for Papers Special Issue on the Topic: Green Human Resource Management, German Journal of Human Resource Research.p.p.95-96

8. Cherian, Jacob ,& Jacob, Jolly(2012), A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review , Asian Social Science, Vol. 8, No. 12.p.p.117-126
9. Daoanis, Liza Estino (2012), PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: It's Implication To Employee Performance , International Journal of Economics and Management Sciences, vol.2,No.12.p.p. 55-62
10. Kateřina, Venclová & Andrea, Šalková& Gabriela, Koláčková (2013), Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations ,Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue2.p.p. 20-36
11. Hosain, Sajjad ,& Rahman, Sadiqur (2016), Green Human Resource Management: A Theoretical Overview, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 18, Issue 6 .Ver. III. p.p. 54-59
12. Jabbour, Charbel José Chiappetta,& Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa(2015), Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas, Accepted Manuscript. P.p.1-32
13. Muniandi, Tale Selvi, & Nasruddin, Elisha (2015), Green RCruiting to attract and retain top talent: the significance of video interview for the manufacturing industry in Malaysia, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May
14. Ibrahim, Hadziroh, & Yusoff, Yusliza Mohd ,&Zin , MD. Lazim Mohd (2015), EHRM Needed For Green Human Resource Management, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May

15. Kim, Boey Bee, &Jauhar, Junaimah ,&Abdul Ghani, Ahmad Bashawir (2015), Factors that Help in Retention of Gen-Ys in Service Industry, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May
16. Opatha, H.H.D.N.p,&Arulrajah, Anton (2014), Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, International Business Research; Vol. 7, No. 8.p.p.101-112
17. Rao,k,Aparna :2012" New avenue to human resource management : go green"International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology,Vol. 1.p.p.80-84
18. Renwick, Douglas & Redman, Tom & Maguire, Stuart(2008) "Green HRM : A review, process model , and research agenda", The University of Sheffield Management School, Durham University Library, Stockton Road, Durham DH1 3LY, United Kingdom, No.1 p.p.1-46
19. Susan E. Jackson& Douglas W. S. Renwick& Charbel J. C. Jabbour& Michael Muller-Camen (2011), " State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue" ZEITSCHRIFT FUR PERSONALFORSCHUNG, v.25, n.2, Special Issue,p p.99-116
20. Harmon, J., Fairfield, K. D., & Wirtenberg, J. (2010). Missing an1 opportunity: HR leadership and sustainability. People & Strategy,V. 33, pp16–22
21. Teng, Teoh Siau, &Yusoff, Yusliza Mohd (2015), Talent Management for Green Human Resource Management, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May

22. Prasad ,Ravi sharan(2013) "green HRM – partner in sustainable competitive growth", Journal of Management Sciences & Technology,Vol. 1. P.p.15-18
23. Collins & Montgomrey, (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", Harvard Business Review.
24. Daft L., Richard, (2010), "Understanding the Theory and Design of Organization", Tenth Edition, South- Western U.S.A.
25. Frooman Heff, (1999), "Stakeholder Influence Strategies Academy of Management Review", Vol.24, No. 2, April.
26. Miller, Kent & Bromiley, Philip, (1990), "Strategic Risk and Corporate Performance: an Analysis of Alternative Risk Measures", Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 9.
27. Molina, C. & Callahan, J., (2010), "Fostering Organizational Performance", The Role of Journal of Management Development, Vol. 29, No.1.
28. Schermerhorn, J., (1996), "Management and Organizational Behavior Essentials", John Wiley and Sons, New York.
29. Hofer, C., (1983), "Rova: Anew Measure for Assessing Organizational Performance", Strategic Management.
30. Hamel & Heene, (1994), "Competence Based Competition", Johnwiley and Sons, New York.
31. Jones R. Gareth, (2010), "Organizational Theory, Design, and Change", Sixth Edition Pearson Prentice Hall.