

Journal of the Association of Arab Universities for Research in
Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في)
التعليم العالي

Volume 43
Issue 01 2023 العدد الخاص الأول- مجلد 43 لسنة 2023

Article 10

2023

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة
ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان

Mohannad "Ahmad Khair" Quteishat
quteishatmohannad@gmail.com

Abdel-Aziz Ahmad Sharabati
APharmaArts@Gmail.Com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe

Recommended Citation

Quteishat, Mohannad "Ahmad Khair" and Ahmad Sharabati, Abdel-Aziz (2023) "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان", *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي*: Vol. 43: Iss. 01, Article 10.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss01/10

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي:
دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان

The Impact of Green Human Resources Management on Institutional Performance: A Field Study in Five-Star Hotels in the Jordanian Capital Amman

Mohannad "Ahmad Khair" Quteishat*

Business Faculty
Middle East University, Jordan
quteishatmohannad@gmail.com

مهند "احمد خير" قطيشات
كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط
الأردن

Abdel-Aziz Ahmad Sharabati

Business Faculty
Middle East University, Jordan
APharmaArts@Gmail.Com

عبد العزيز احمد الشرباتي
كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط
الأردن

Received: 30/05/ 2023

Accepted: 30/06/ 2023

Published: 30/10/ 2023

Abstract

The article aimed to identify the impact of green human resources management with its dimensions (green recruitment, green training, green reward, and green performance evaluation) on institutional performance with its dimensions (customers, internal operations) in five-star hotels in the Jordanian capital, Amman, and to diagnose the contribution of demographic variables to modifying the impact, by following the analytical descriptive approach. The data of the study was collected through a questionnaire designed and distributed to managers, their deputies, heads of departments and supervisors in five-star hotels in the capital, Amman, which numbered (21) hotels. The number of questionnaires retrieved and subject to statistical analysis was (396). The study concluded that there is an effect of green human resources management with its dimensions (green training, green employment, green reward, green performance evaluation) on institutional performance with its dimensions combined in five-star hotels in the Jordanian capital Amman at the level ($\alpha \leq 0.05$). It was also found that demographic variables (represented by educational qualification) modify the impact of green human resources management on institutional performance in five-star hotels in the Jordanian capital, Amman, at a level of ($\alpha \leq 0.05$). The study recommended that the management of five-star hotels in the Jordanian capital, Amman, adopt more appropriate training tools using electronic training platforms, work to develop the green personal competencies of employees more, and pay more attention to providing all the requirements and needs of workers, and conduct continuous assessments of the efficiency of its internal operations.

Key Words: Green Human Resource Management, Green Recruitment, Green Training, Green Reward, Five-Star Hotels.

المستخلص

هدف المقال التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافأة الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بإبعاده (العملاء، والعمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، وتشخيص مساهمة المتغيرات الديموغرافية في تعديل هذا الأثر، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على المديرين ونوابهم ورؤساء الاقسام والمشرفين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان، والبالغ عددها (21) فندقاً، بلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الاحصائي (396) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بإبعاده مجتمعة في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين أن المتغيرات الديموغرافية (ممثلة في المؤهل العلمي) تعدل من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وأوصت الدراسة بتبني إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان المزيد من أدوات التدريب المناسبة باستخدام منصات التدريب الإلكترونية، والعمل على تطوير الجدارات الشخصية الخضراء للموظفين بشكل أكبر، والاهتمام بشكل أكبر بتوفير كافة متطلبات واحتياجات العاملين، وإجراء عمليات تقييم مستمرة مدى كفاءة عملياته الداخلية. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، فنادق الخمس نجوم.

مقدمة

التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بإبعاده (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.

اهمية الدراسة

تكمُن أهمية الدراسة في ناحيتين:

- الأهمية العلمية: تظهر من خلال محاولة تقديم إضافة علمية بشأن متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في (إدارة الموارد البشرية الخضراء، الأداء المؤسسي) نظراً لأهمية تحقيق الأداء المؤسسي لفنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تُمثل الخيار الاستراتيجي لتنمية مهارات واداء العاملين نحو حماية البيئة. حيث ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد من الاستراتيجيات الحديثة عالمياً في ظل التركيز على حماية البيئة والتي لا بد من زيادة الاهتمام بتطبيقها لتحقيق الأداء المؤسسي.

- الأهمية العملية: تظهر أهمية الدراسة العملية في أهمية المنظمات المبحوثة التي ستجري فيها وامكانية استفادة فنادق الخمس نجوم في الاردن من النتائج التي سيتم الوصول اليها، فيما يتعلق بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، حيث يعتبر قطاع السياحة في الأردن من القطاعات الاقتصادية الحيوية والمهمة، كما يسهم تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في ضمان بيئة عمل مستقرة وتحقيق الأداء المؤسسي. كما ويأمل الباحثون بإضافة دراسة علمية للمكتبة العربية عامةً ومكتبة الجامعة خاصةً وللأبحاث حول الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (العملاء، والعمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان ومن خلال ما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الخضراء في القوى البشرية في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.

- التعرف على مستوى تطبيق الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات ويُحظى بأهمية كبيرة في ادارتها (Yongjia & Ziaoqing, 2017)، فالمنظمات التي تتميز بالأداء تستطيع المنافسة والاستمرار والنمو، فهو وسيلة توجيه للمؤسسة نحو انجاز الاهداف المرسومة، وطريقة لكشف الاختلال الفعلي ومقداره، وايضاً يعد مؤشر لوضع المنظمة حالياً ومستقبلاً (القبي وابوشويته، 2020). اما إدارة الموارد البشرية الخضراء مفهوم حديث قامت المؤسسات بمختلف اشكالها باعتماده، وذلك لدوره المهم في استدامة البيئة والحد من التأثير عليها بشكل سلبي، ومن هنا بدأت فكرة الدراسة الحالية ورغبتها بالتطبيق على واقع المؤسسات، بغية معرفة مدى انسجام المؤسسات المبحوثة (فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان) مع معايير البيئة الخضراء، والتي تبرز من خلال مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على العاملين فيها، ولكي تكون بداية وصل للوصول الى الغاية المرجوة وهي الأداء المؤسسي. وتعد الموارد البشرية الخضراء من احد الوظائف الكلية لأي منشأة او منظمة، مع العلم بأن هناك خمس وظائف اساسية تستند لها اي وظيفة ادارية تقوم بها اي منظمة والتي تتمثل في التخطيط، التوظيف، التنظيم، تطوير كفاءات القيادة، والرقابة، وان وظيفة إدارة الموارد البشرية تحمل جميع عمليات الإدارة خلال التنظيم والقيادة والتخطيط والرقابة (السالم، 2019، 25-26)، اذ اصبح يُنظر للموارد البشرية انها اللبنة الاساسية والمحرك الرئيسي للعمليات التي تقوم بها المؤسسة، ويعد العنصر الذي يحدد سلوك المؤسسة من خلاله (المبييضين والاكليبي، 2012)، اذ اصبحت الكثير من المؤسسات تتوجه بكثرة الى الحفاظ على البيئة او ما يُطلق عليها (مؤسسات صديقة للبيئة)، وذلك بسبب الاهتمام المتزايد في الفترة الأخيرة بالقضايا البيئية، حيث بدأت القطاعات في جميع انحاء العالم وخاصة قطاع الفنادق بالعمل على تبني مفهوم البيئة الخضراء (Rahman et al., 2020). لذا تطور مفهوم الأداء المؤسسي من اعتماد المنظمات على مستوى انتاج عالي وتحقيق مستوى قليل من التكاليف ودوران العمل الى الاهتمام بأداء العاملين ومهاراتهم وخبراتهم، بهدف رفع مستوى قدرتهم على مواكبة تطورات السوق المتسارعة (احمد، 2019)، والذي يستدعي وجود إدارة موارد بشرية خضراء تهتم بفعالية العمليات الداخلية ورضا العملاء لتحقيق الأداء المؤسسي.

ومن هنا استُحدثت هذه الدراسة لبيان أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (التوظيف الأخضر،

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في عملية التوصيف والتعيين والتدريب والمكافأة بما يؤدي الى تحسين اداء المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية والخارجية، ودراسة (سلامة ومحميد، 2022) التي اوصت بتشجيع إدارة المعمل على جذب الكفاءات العالية عند طلب التعيين وفقاً لمعايير علمية وعالمية بما ينسجم مع تلبية احتياجات المنظمة لتحقيق الاهداف الخضراء في عملها اليومي وتحسين بيئة العمل، وحرص إدارة المعمل على عرض مؤشرات تقييم الأداء الأخضر الصديقة للبيئة لجميع الموظفين من اجل الاطلاع عليها ومعرفة اهدافها، وايضاً دراسة (Albloush et al., 2022) التي اوصت بأهمية ادخال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مكان العمل لتعزيز السلوك الأخضر الايجابي بين العاملين، وبالتالي زيادة ارباح التشغيل للمؤسسات، ودراسة (Anwar & Abdullah, 2021) والتي هدفت دراسة اثر إدارة الموارد البشرية على اداء المؤسسات الحكومية، ومن هنا استُحدثت هذه الدراسة لتسليط الضوء على اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان. اسئلة الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة واستناداً إلى ما سبق في مشكلة الدراسة، يمكن صياغتها بالتساؤلات التالية:

• السؤال الرئيس الأول: ما أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
2. ما مستوى تطبيق فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان الأداء المؤسسي؟
3. هل يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي؟
4. هل يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المؤسسي؟

• السؤال الرئيس الثاني: هل تُعدل المتغيرات الديمغرافية من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان.

- تشخيص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي.

- التعرف على أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.

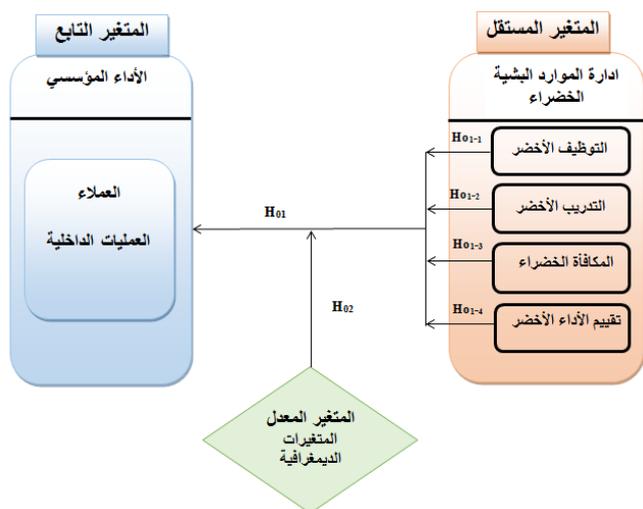
- تشخيص مساهمة المتغيرات الديمغرافية في تعديل أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.
مشكلة الدراسة

قام الباحثون بإجراء مقابلات سريعة مع بعض مديري الموارد البشرية ومدراء آخرون في بعض الفنادق المبحوثة وسؤالهم عن نواحي تتعلق بأداء الفنادق بشكل عام ومُعيقات التقدم بهدف التعرف على الوسائل الصديقة للبيئة المُتبعة، وتم التماس سعي تلك الفنادق الى تحقيق اداء أفضل ضمن الموارد المتوفرة، ومدى تأثر اداء الفنادق عامةً عند تطبيق الوسائل البيئية الخضراء والتي تؤثر على الأداء المؤسسي. فنظراً لتزايد المنافسة في بيئة الاعمال، والتزايد في كمية النفايات العضوية والصناعية، والارتفاع المسبوق بمستويات استهلاك الطاقة، مما شكّل ضغطاً كبيراً على المنظمات لتحقيق اهدافها الاقتصادية وتحقيق الاستدامة في اداء اعمالها وتحسينها، ومن اجل البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق التميز في الأداء، فكان لا بُد من البحث عن ممارسات تُمكن تلك المنظمات من تحقيق الاستدامة بجميع اشكالها، وذلك من خلال المحافظة على النظام الطبيعي والاستخدام السليم للموارد الطبيعية، هنا ينبغي على المؤسسات ان تُنجز الوظائف المرجوة منها بنوع من التميز في ظل ظروف المنافسة الشديدة المحلية والعالمية، لذا تسعى المؤسسات الى التحسين من مستوى ادائها من خلال استراتيجيات خاصة بها لتحقيق الميزة التنافسية او تميز مؤسسي (Agarwal & Vrat, 2016)، ولا شك ان هناك دور مهم لإدارة الموارد البشرية وممارساتها وانشطتها في ذلك (محمد، 2020). وهنا تكمن مشكلة الدراسة في الأداء المؤسسي، وكيفية تأثره عند تطبيق إدارة موارد بشرية خضراء في فنادق خمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، باعتبار المورد البشري الاساس في استدامة المنظمات.

وفي هذه الدراسة نرى انه لتحسين مستوى اداء المؤسسات يجب على المنظمات والمنشآت تبني وتطبيق إدارة خضراء في إدارة الموارد البشرية فيها، وان العديد من الدراسات اظهرت اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي مثل دراسة (احمد، 2019) التي اوصت بالتأكيد على تبني

انموذج الدراسة

الشكل (1) انموذج الدراسة



المصادر: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) (الموجي، 2022؛ القروود والجناعي، 2021؛ حسن، 2021؛ Farooq et al., 2022؛ Kuria & Mose, 2019). - المتغير التابع (الأداء المؤسسي) (الجبالي وآخرون، 2022؛ القروود والجناعي، 2021؛ حداد، 2022؛ كمال الدين وابو زيد، 2019؛ Anwar & Abdullah, 2021؛ AlTanashat et al., 2019)

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على المدراء ونوابهم ورؤساء الاقسام والمشرفين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان.

- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول من العام 2023/2022.

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التحقق من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بإبعاده (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.

محددات الدراسة

1. طبقت هذه الدراسة في الاردن على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، لذا يصعب تعميم النتائج على المؤسسات او المنظمات خارج الاردن وعلى القطاعات الأخرى.

- السؤال الاول والثاني: سيتم الاجابة عليه من خلال

الاحصاء الوصفي.

- السؤال الثالث: سيتم الاجابة عليه من خلال

اختبار العلاقات.

- السؤال الرابع والخامس: سيتم الجابة عليه من

خلال فحص الفرضيات التالية.

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها فقد تم صياغة

الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:

❖ الفرضية الرئيسية الاولى:

H₀₁: لا يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بإبعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على مكونات إدارة الموارد البشرية الخضراء

ينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

H₀₁₋₁: لا يوجد أثر للتوظيف الأخضر في الأداء

المؤسسي بإبعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H₀₁₋₂: لا يوجد أثر للتدريب الأخضر في الأداء

المؤسسي بإبعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H₀₁₋₃: لا يوجد أثر للمكافأة الخضراء في الأداء

المؤسسي بإبعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H₀₁₋₄: لا يوجد أثر لتقييم الأداء الأخضر في الأداء

المؤسسي بإبعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀₂: لا تُعدل المتغيرات الديمغرافية من أثر إدارة

الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

المؤسسة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، لتضطلع بأداء أعمالها بفاعلية وكفاءة". ووفقاً لـ Putri et al. (2019) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتجاوز توظيف الموظفين وتدريبهم، وأنها تهتم بالأنشطة التي تضمن تطوير الموظفين وتحسن أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

وفي هذه الدراسة ان إدارة الموارد البشرية عبارة عن عمليات توجيه وتخطيط وتنظيم ومُتابعة العاملين في اي مؤسسة باختلاف اهدافها او تخصصها باعتبارهم مورد مهم لا يتم الحصول عليه بسهولة، ورأس مال استثماري ينبغي تطويره وتنميته.

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

ادت العولمة الى تركيز المنظمات في جميع انحاء العالم على الاقتصاد الحديث القائم على القدرات بدلاً من الطرق التقليدية لإدارة الاعمال، ويعتبر تحقيق الاهداف الايكولوجية والتحول الى منظمات خضراء امر بالغ الاهمية الواجب النظر فيه، اذ ان المنظمات اصبحت فعالة وحيوية من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تسعى الى تحقيق الاهداف والاستراتيجيات المنظمة (Kuria & Mose, 2019). وظهرت إدارة الموارد البشرية الخضراء كممارسة منظميه تهدف الى تعزيز التأثيرات البيئية للأعمال، وتحديداً اداؤها (Aftab et al., 2022). اذ ترتبط إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الإدارة البيئية في المنظمة كونها تسهم في زيادة مستوى استخدام الموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف انها خضراء كالتدريب وتقييم الأداء والتوظيف والتعويض الأخضر بالإضافة الى تنمية العلاقات الخضراء، وهذا يساهم في تنمية السلوك الأخضر للعاملين من موظفين وقيادات للتحسين من الأداء المؤسسي والبيئي، وبالتالي الوصول الى الميزة التنافسية (بلالي وسملالي، 2018). فالموظفين يلعبون دور مهم واساسي في تنفيذ السياسات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، وجعلها مؤسسة خضراء (Saeed et al., 2019). تنوعت وتعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات، وتهدف جميعها الى التقليل من أثر التلوث السلبي تبعاً للجهود المشتركة، حيث ان الهدف الرئيسي من ممارسات الموارد البشرية الخضراء تُركز على تطبيق تكنولوجيا الاتصالات مما يؤدي الى التقليل من استخدام الورق (Shaban, 2019). فقد عرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء انها "انشاء إطار عمل يتضمن ربط وظائف إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير ونظام المكافآت والتعويضات، ونظام إدارة الأداء بالاستراتيجية البيئية التنظيمية والتي يمكن ان تخلق

2. محدودية الدراسات التي تتعلق في الدراسة الحالية واتي اجريت في الوطن العربي.

الادب النظري والدراسات السابقة

إدارة الموارد البشرية الخضراء

المصطلح الأخضر يعتبر من المصطلحات الواسعة الاستعمال في الآونة الأخيرة، والتي تشير الى وصف الممارسات والخدمات والمنتجات والعمليات وطريقة تنفيذ الاعمال ولأنظمة والتكنولوجيا بأنها صديقة للبيئة، حيث تم اكتشاف أثرها الايجابي على الأداء بشكل عام (Bon, et al., 2018)، اذ قامت المنظمات في الآونة الأخيرة بالتركيز على التوجه الأخضر، كون إدارة الموارد البشرية تعد مصدر اساسي لتزويد المنظمة بموارد بشرية تتصف بالمهارات العالية والأداء المتميز تجاه حماية البيئة (خزعل وآخرون، 2020).

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية نهج استراتيجي متماسك لإدارة الاصول القيّمة في المنظمة (Armstrong, 2016, 3) فهي عبارة عن مجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة التي تتعلق بالجوانب البشرية والتي تحتاجها الإدارة والمنظمة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (Dessler, 2017, 39). وتعرف بأنها إدارة الافراد في المنظمة من منظور كلي، وهذا يعني إدارة الافراد على شكل علاقة جماعية بين الموظفين والإدارة، حيث يُركز هذا النهج على نتائج واهداف ووظيفة إدارة الموارد البشرية، مما يعني ان وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات تهتم بالمفاهيم التي تتعلق بتمكين الافراد وتنميتهم وجعل علاقة العمل مُرضية للإدارة والموظفين (Kinisa, 2019). وعرفها رسول (2022) أنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، مثل تخطيط وتحليل الوظائف والتدريب والمكافآت والاجور وغيرها". ويرى المحمدي (2019) ان إدارة الموارد البشرية هي "نشاط اداري يتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق الكفاءة الانتاجية". وازافت السيد (2021) ان إدارة الموارد البشرية هي "احدى الأنشطة الادارية التي تُعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المؤسسة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الاجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات

للمبادرات الخضراء والتحسين من معدلات الاحتفاظ بالموظفين ومساهمتها في تعزيز ودعم الوظائف الخضراء الأخرى كإدارة سلسلة التوريد الخضراء والتسويق الأخضر وغيرها، والتعزيز من دعم الأنشطة الصديقة للبيئة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف للوصول إلى كفاءة أفضل في الأعمال (Alabaddi et al., 2020).

حيث تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في هذه الدراسة أنها تسهم في نجاح المنظمات من خلال توظيف المبادرات الخضراء لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها، مما يؤدي إلى نجاح المجتمع.

أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في استخدام الموارد بطريقة صديقة للبيئة، وتعزيز الأداء المستدام للمؤسسة، والرفع من درجة وعي الأفراد العاملين في البيئة، مما يؤدي إلى التزامهم بمعالجة المشاكل البيئية، وبالتالي تعزيز الوعي البيئي بين العاملين بطريقة تؤدي إلى تبنيهم لسلوكيات صديقة للبيئة في حياتهم سواء كانت وظيفية أو خاصة (Fawehinmi et al., 2020). وتسمى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق عدد من الأهداف من وجهة نظر (ابورمان والصدقي، 2019) وتتمثل هذه الأهداف بما يلي: المساهمة في تقويم وإدارة الفعالية البيئية المتعلقة بأنشطة المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها. التحسين من الأداء البيئي العام وذلك بترشيد استخدام الموارد الطبيعية. الامتثال المستمر للقوانين البيئية. دمج أهداف المنظمة وخططها المستقبلية مع الأهداف البيئية. اتخاذ تدابير طويلة الأمد للحفاظ على البيئة من خلال وضع الاعتبارات البيئية وقت اتخاذ القرارات. كما هناك أهداف أخرى تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها كما ذكرها (ولي وحمد، 2021) وهي: التحسين من عملية جذب الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم. التحسين من الإنتاجية والاستدامة مما يؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء وبالتالي التحسين في صورة الشركة. تخفيض الأثر البيئي للمنظمة وتحسين قدرتها التنافسية وبالتالي زيادة الأداء العام. الاستجابة للتوقعات التنظيمية والحكومية وللاتجاهات المجتمعية الطارئة.

خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء

تمتع إدارة الموارد البشرية بالعديد من الخصائص التي تميزها عن إدارة الموارد البشرية التقليدية والتي تتلخص فيما يلي: (محمد وآخرون، 2020): 1. القدرة على تحسين الأداء البيئي للموظفين. 2. تحقيق مبدأ المساواة بين جميع العاملين

قوة عاملة خضراء تعمل من أجل إفادة الأفراد والشركات والبيئة الطبيعية" (Mohammad et al., 2020). فعرّفها Rani & Mishra بأنها "استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المُستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يُعد من أهم الأسباب التي تساعد على استدامة البيئة" (بن احمد وبن دنيدينة، 2021). وعرّف الغرابي وآخرون (2021) إدارة الموارد البشرية الخضراء أنها "جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جعل موظفي المنظمة اصدقاء للبيئة، وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة والمساهمة في الاستدامة البيئية". وأضاف ولي وحمد (2021) أنها "كافة الوظائف التي يستوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها من إلزام العاملين بمجموعة من الوظائف التي تحقق الاستدامة للمنظمة وفي نفس الوقت تعزز الممارسات البيئية داخل المنظمة"

وفي هذه الدراسة ان إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن ممارسات واسهامات ومبادرات صديقة للبيئة تقوم بها إدارة الموارد البشرية للحصول على كفاءة أفضل ومستويات ارتباط موظفين اعلى مع المؤسسة التي يعملون بها.

أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

الموارد البشرية هي الأساس الذي يحدد مدى نجاح المنظمات، وإدارة الموارد البشرية القوية تُظهر مدى نجاح الأنشطة المختلفة (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020). حيث ان أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تنبع من تعزيز الأساليب المُتبعة في المؤسسات، وتساعد في تطوير بيئة خضراء وتشكيل سلوك العاملين بهدف بناء ممارسات صديقة للبيئة في حياتهم (الطاهر وآخرون، 2019). وتنطوي إدارة الموارد البشرية الخضراء على مبادرات صديقة للبيئة تؤدي إلى مزيد من الكفاءة وتكاليف أقل، إضافة إلى مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، وبالتالي مساعدة المنظمة في زيادة الإنتاجية وتحقيق التميز (Salih, 2020). وأضاف (الزبيدي وحمزة، 2019) أنها تسهم في إدارة الموارد البشرية الخضراء في إنتاج مُنتجات صديقة للبيئة وهذا يعمل على زيادة المبيعات وبالتالي تقليل التكاليف. وأشار جميل (2020) إلى أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تكمن في الآتي: 1. تحسين صورة المنظمات العامة، ومقدرتها التنافسية، وزيادة ادائها العام. 2. التقليل من تأثير البيئة على المنظمة. 3. التحسين من عملية جذب الموظفين الذين يتمتعون بكفاءة عالية ومشاركتهم والاحتفاظ بهم. 4. التحسين من الإنتاجية وحُسن الاستخدام المُستدام للموارد. ومن هنا يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي العديد من الأدوار الهامة عن طريق تقديمها

المؤسسة واختبار درجة الامتثال والاستدامة والجوانب الاخلاقية والحوافز.

كما و اضاف Opatha & Hewapathirana (2019) ان هناك أربع من المتطلبات المهمة للموارد الخضراء لتحقيق الاهداف البيئية في المنظمات والتي تتمثل في (الكفايات، الخضراء، السلوكيات الخضراء، الاتجاهات الخضراء، والنتائج الخضراء).

صعوبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

عند تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء هناك صعوبات يمكن ان تواجه تطبيقها والتي تتلخص في الآتي: (البطران، 2022؛ Rubel et al., 2021). 1. الصعوبة في تغيير سلوكيات الموظفين من النهج التقليدي في إدارة الموارد البشرية الى النهج الأخضر في فترة قصيرة. 2. تتراوح اسباب تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عند الموظفين. 3. تنفيذ الممارسات الخاصة بالموارد البشرية الخضراء يتطلب استثمارات عالية مع العائد المنخفض. 4. الصعوبة في تقييم الأداء الأخضر خاصة في سلوك الموظفين. 5. يعد تدريب الموظفين على الأداء الأخضر مهمة صعبة.

واستناداً على ما سبق فإنه وفي هذه الدراسة ان إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم بدور مهم وحاسم واساسي في خلق ثقافة عمل بيئي مستدام داخل المؤسسة، وهذا بدوره يعكس فوائد عديدة على الموظفين والمؤسسة بشكل عام، ان إدارة الموارد البشرية هنا اشتملت على معيار "الأخضر" اي المحافظة على البيئة ومواردها، والحد من الاستهلاك غير المُبرر واعداد التدوير، وخلق الوعي المناسب لذلك في ثقافة المؤسسة.

ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء الى تنفيذ الممارسات التي تعزز تنمية المهارات البيئية وتزويد الموظفين في المشاركة في المبادرات الخضراء لخلص صورة خارجية مثلى للمنظمة (Freire & Pieta, 2022). وتعد هذه الممارسات ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الدراسة الحالية وهي:

• التوظيف الأخضر

يسمى التوظيف الأخضر "توظيف ذوي الياقات الخضراء"، حيث تسعى المنظمات الى الاستدامة الخضراء من خلال توظيف اشخاص ذو اهتمام بحماية البيئة، حتى يكونوا على استعداد في الانخراط في اعمال المؤسسات الصديقة للبيئة (حسن، 2021). في حين يتلخص هذا النوع من التوظيف في جذب واستقطاب الاشخاص الذين يملكون المعرفة والوعي البيئي للميء الشواغر، حيث يتم اختيار الافضل من المرشحين

في المنظمة ومنح كل موظف حقه. 3. يتمثل الهدف الرئيسي للموارد البشرية الخضراء بإنتاج منتجات صديقة للبيئة فضلاً عن خفض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين وإدارة الانتاجية لتحقيق الاهداف المنشودة. 4. تمنح إدارة الموارد البشرية الخضراء اجر لكل موظف بحسب درجة ادائه مما يؤدي الى تشجيع وتحفيز الموظفين على العمل بفعالية وكفاءة أكثر لتحقيق الاهداف.

مستويات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تضم إدارة الموارد البشرية الخضراء مستويات متنوعة وهي على النحو الآتي: (حاجم وآخرون، 2021):

أولاً: المستوى الفردي ويتكون من الدافعية الخضراء والتصرف الأخضر والمعرفة الخضراء والسلوك الأخضر والشخصية الخضراء، ان العامل في المؤسسة يتخذون قراراتهم بناءً على دوافعهم واتجاهاتهم وقيمهم الشخصية وبما يصب في مصلحة المؤسسة، مما يتطلب من المؤسسة تعزيز هذا المستوى من خلال اتخاذ قرار اداري صديق للبيئة والحفاظ على الموارد ونشر الوعي والسلوك البيئي المناسب.

ثانياً: المستوى التنظيمي ويشتمل على الهيكل التنظيمي، الوصف الوظيفي، والثقافة التنظيمية الخضراء والتي تتمثل في الرموز والقيم والمعايير الخضراء التي تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين وتعد نقطة الانطلاق للاهتمام بالقضايا البيئية.

ثالثاً: المستوى فوق التنظيمي ويتمثل في القوانين والانظمة والتعليمات التي تنظم العمل، اضافة الى القرارات واللوائح الحكومية المتعلقة بقضايا البيئة والتنمية المُستدامة.

متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يتطلب التحول الى مؤسسات خضراء صديقة للبيئة تبني العديد من الاستراتيجيات وتشمل: (سلامة ومحميد، 2022): 1. منتجات خضراء تتمثل في إدارة النفايات والتلوث واعداد الاستخدام التكميلي. 2. قوى عاملة خضراء والتي تُعنى باستراتيجيات الموارد البشرية والتوظيف والتدريب والثقافة والتنوع... الخ. 3. بيئة عمل خضراء وتشمل على مكان العمل والمواقع العالمية والتصريف البيئي والاستخدام الامثل للطاقة والمباني الخضراء وغيرها. 4. نموذج عمل اخضر الذي يتمثل في الإدارة المستدامة ونموذجة العمليات الخضراء في المؤسسة لدمج الممارسات الخضراء. 5. مبادئ الإدارة الخضراء والحوكمة: ترتبط بمساءلة الإدارة العليا ومجلس الإدارة في

اكتساب المهارات السلوكية والفكرية الخضراء، وتطوير الاستراتيجيات التي من شأنها توفير الأداء الأفضل للأنشطة في بيئة العمل لخلق أنشطة متوافقة ومنسجمة مع النهج الأخضر مستقبلاً. كما ويعرف بأنه "سياسة بيئية تزود العاملين بالمعرفة والمهارات والمواقف اللازمة، وهو استراتيجية الأكثر فعالية لزيادة الوعي حول الإدارة البيئية وذلك من خلال تدريب العاملين على أساليب العمل التي تحافظ على الطاقة وتقلل من النفقات وتنتشر الوعي البيئي داخل المنظمة، وذلك يوفر لهم فرصة للاشتراك في حل المشاكل البيئية" (حسن، 2021).

وأكد (Srivastava and Shree (2018 ان التدريب الأخضر هو "مجموعة البرامج التدريبية التي تقوم بها المنظمات لموظفيها حول الممارسات الخضراء والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، ونقل المعرفة لهم وذلك من خلال ورش العمل والندوات والبرامج التدريبية داخل المنظمة، وذلك بالتركيز على ان هذه البرامج التدريبية ستؤثر بشكل واضح على النتائج السلوكية الايجابية في العمل". ويهدف التدريب الأخضر الى الحصول على موارد بشرية تمتلك المهارات والمعارف التي تؤثر في سلوكهم الأخضر، لذا ينبغي على المنظمات توفير التدريب للموظفين والقادة في المجالات البيئية لتنمية الوعي البيئي مما سيؤدي الى تنفيذ برامج الإدارة البيئية وتحقيق اهدافها (ولي وحمد، 2021). كما ويلعب التدريب دور حيوي ومهم في اكتساب العاملين في المنظمة المعارف والمهارات والقدرات التي تلزم في العمل بما يتلاءم مع التغيرات البيئية فيها، اذ تعد استراتيجيات التدريب استثمار في المورد البشري في المنظمات واستراتيجية فعالة تساهم في زيادة مهارات العاملين والرفع من مستوى ادائهم وصولاً لتميزهم (Younas et al., 2018).

وفي هذه الدراسة يجب على المؤسسات ان تقوم بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين الجدد فيها من شأنها امدادهم بمعلومات حول السياسات التي تتعلق بحماية البيئة والاهداف والقيم الخضراء فيها.

• المكافأة الخضراء

تشير المكافآت الخضراء الى المكافآت المالية والغير مالية التي تهدف الى جذب الموظفين الجدد والاحتفاظ بالحاليين وتشجيعهم من خلال تحفيزهم على تحقيق الاهداف البيئية التي تسعى لها المنظمة (المراد، 2022). حيث ان المكافآت الخضراء لها تأثير كبير على تطوير اداء الموظفين وتحفيزهم على اكتساب المهارات الخضراء بالإضافة الى تحقيق اهداف المؤسسة (عبدالرحمن، 2021). وتعرف بانها "نيج

من خلال سلسلة من الاختبارات للتأكد من اختيار الموظفين الذي يحملون اتجاهات ايجابية حول البيئة، ويتم تقييمهم واختيار افضل منهم طبقاً للمعايير الخضراء وذلك بالتأكد على الجوانب البيئية في مواصفات الموظفين والوصف الوظيفي، بالإضافة الى بعض الاسئلة التي تتعلق بالمعرفة البيئية والمعتقدات والقيم تجاه البيئة (Saeed et al., 2019); (Yong et al., 2020). وقد عرف الزبيدي وحمزة (2019) التوظيف الأخضر انه "عملية توظيف على وفق معايير بيئية بأسلوب يقلل التكاليف ومدعوم بوسائل الانترنت، للحصول على ردود فعلية آنية بخصوص الاسئلة المتعلقة بالبيئة للتعرف على المهارات التي يحملها المتقدم". وأشار (Tang et al. (2018 الى التوظيف الأخضر انه "جذب قوى عاملة ماهرة ومؤهلة ومُدرّبة ذات توجه بيئي".

وهناك صفات مهمة يجب ان تتوافر في المرشح للتوظيف الأخضر اهمها الوعي الأخضر، اي انه يجب ان يتصف المرشح للعمل بالوعي تجاه القضايا البيئية والمُجتمعية (عبدالرحمن، 2021). وتتطلب عملية التوظيف الأخضر تبني طرق صديقة للبيئة عند التوظيف كاستخدام شبكة الانترنت، وتبني الاتجاهات الخضراء من خلال القيام بأنشطة صديقة للبيئة كتوفير الطاقة واعادة تدوير الورق (الغامدي وبادغيش، 2021). وفي هذه الدراسة فإن التوظيف الأخضر يُعنى باستقطاب وتوظيف أفراد يتبنون سلوكيات صديقة للبيئة ومؤمنون بالأداء الأخضر، مما ينعكس على المنظمة وتحقيق اهدافها البيئية.

• التدريب الأخضر

يسهم التدريب الأخضر في تنمية وعي ومهارات العاملين في المؤسسات بهدف الوصول الى الاستدامة من خلال التحسين المستمر للتدريب، ويهدف التدريب الأخضر ايضاً الى تحفيز الموظفين للمشاركة في مبادرات صديقة للبيئة، مما يؤدي الى اداء أفضل، وبالتالي مواجهة التحديات والتغيرات في المؤسسة (نصير وآخرون، 2022). كما ويسهم ايضاً في محافظة الموظفين على الطاقة وتقليل النفقات وتحقيق اهداف المنظمة، وذلك يمكن ان يتحقق من خلال عقد الدورات التي تعزز من مهاراتهم الشخصية، وتكوين الفرق الخضراء في المنظمة (جميل، 2020). فقد عرف القاسمي والقاسمي (2019) التدريب الأخضر انه "خيار استراتيجي للمنظمة تُكسب من خلاله الموظفين الخبرات والمعارف التي تلزمهم لرفع مستوى ادائهم الوظيفي مما يلي احتياجات المنظمة". وأشار اليه الصاوي والدباغ (2021) انه يُعنى بعملية

متطلبات نجاح إدارة الأداء الأخضر، وذلك مع تحديد المهام والاهداف الخضراء (علي، 2022). ويعبر تقييم الأداء الأخضر عن الممارسة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحفيز الموظفين على المشاركة في الانشطة الخضراء من خلال الترقية والتقييم والمكافآت (Ercantan & Eyupoglu, 2022). ويعرف تقييم الأداء الأخضر بأنه "قدرة إدارة الموارد البشرية الخضراء تطوير منهج اخضر يحفز المدراء على دمج الاهداف البيئية في وصف الوظائف للعاملين" (عبد الدائم، 2021). كما وعرفه (المراد، 2022) انه "ممارسة تحسين قدرات الافراد والفرق من خلال تعزيز مهاراتهم المهنية ومعايير الأداء البيئي التي تساعد على تحقق الهدف التنظيمي، فتقييم الأداء الأخضر للموظف هو من اجل الحفاظ على الأداء البيئي". اضافة الى ذلك فإن تقييم الأداء الأخضر يعتبر ممارسة تحسن قدرات الموظفين وذلك من خلال تعزيز مهاراتهم المهنية وادائهم الأخضر، فضلاً عن تعزيز كفاءاتهم السلوكية والعمل الجماعي ليكونوا قادرين على التعامل مع المشاكل البيئية. وبذلك تسهم في تحقيق اهداف المنظمة (Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019). وللمدراء لهم دور مهم في تقييم الأداء تبعاً للنهج الأخضر، ويتمثل دورهم بالطلب من الموظفين تقديم افكار خضراء تنسجم مع توجهات المؤسسة نحو البيئة. قد تنعكس هذه الافكار على تقييمهم (الغامدي وبادغيش، 2021).

وفي هذه الدراسة ان تقييم الأداء الأخضر يعبر عن نشاط يسعى العاملين من خلاله تعزيز ادائهم لتحقيق الاهداف المرجوة في المؤسسة التي يعملون بها والتي تقوم على دمج السياسات البيئية مع اداء العاملين فيها.

الأداء المؤسسي

من الموضوعات الرئيسية في علم الادارة، ان الأداء المؤسسي يمتلك اهمية كبيرة بسبب تأثيره على اداء العاملين وانتاجيتهم، كذلك ان نجاح اي منظمة في الوصول الى اهدافها تعتمد على الذين يعملون فيها، وان إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة وحُسن ادائهم يؤدي الى جودة المخرجات. اذ يُعد الأداء المؤسسي منظومة تتفاعل من خلالها عناصر المؤسسة المادية والبشرية مع البيئة المحيطة الخارجية لتحقيق اهداف ومخرجات فعالة تملك القدرة على التنافس في ظل الظروف الحالية (الزيباني، 2020). ويرتبط اداء الموظفين بالأداء المؤسسي ارتباط وثيق بشكل لا يمكن فصل الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة عن الاهداف التي تسعى اليها، حيث يلعب الموظفون دور نشط كممثلين في تحقيق تلك الاهداف (Geelmaale, 2019).

استراتيجي تقوم إدارة المكافآت والتعويضات باستخدامه، وتكون المكافآت اما مالية او غير مالية، بغية جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على المشاركة في تحقيق اهداف المؤسسة البيئية" (Saputro & Nawangsari, 2021, 175). ويعد نظام المكافآت أحد الدوافع الاساسية التي تساهم في فر التغيير تجاه الثقافة البيئية والأداء البيئي في المنظمة (سلامة ومحيميد، 2022). حيث ان نجاح إدارة الموارد البشرية الخضراء مرهوناً في الاهتمام بمختلف انواع المكافآت واشكالها، وذلك لتشجيع وتحفيز العاملين على رفع مستوى مهاراتهم في انجاز المهام والوظائف البيئية الخضراء، ويمكن ان تستخدم المؤسسات برامج العمل عن بُعد وبرامج العمل المرنة والتي يمكن ان تعد مكافأة من ناحية ومن ناحية اخرى تسهم في الحفاظ على البيئة عن طريق التقليل من استعمال وسائل النقل، مع الاسهام في تطوير العمل (احمد، 2019). هذا وتُظهر الادلة التجريبية انه يوجد علاقة قوية بين مكافأة الموظفين وجودة الأداء المؤسسي، وتشير الادبيات الى ان المكافآت تعكس القدرة على تحسين اداء الموظفين، ولها تأثير على رضا الموظفين الوظيفي مما يسهم في تقديم أكبر قدر من الأداء المؤسسي المُتفوق، وبالتالي تحقيق الاهداف المرجوة (Okeke & Ikechukwu, 2019). وان الهدف من المكافآت هو جذب وتحفيز والمحافظة على الموظفين الذين يؤدون اداء جيد لتحقيق الاهداف المرجوة التي تسعى اليها المنظمة، ويعتبر شكل من اشكال التقدير للجهود المبذولة في انجاز الموظفين لوظائفهم ومهامهم (Andriani et al., 2018). وفي نفس السياق أكد (محمد وآخرون، 2020) ان المكافآت الخضراء تشمل المكافآت المادية والمعنوية التي تساعد في المحافظة على الأداء البيئي وتشجيع الموظفين على تقديم افكار بيئية وتحفيزهم لتنفيذ البرامج البيئية.

وفي هذه الدراسة تعتبر المكافآت الخضراء امر مهم في غرس الثقافة الخضراء بين الموظفين، حيث انه ينبغي على المؤسسات تقدير الموظفين الذين يُظهرون السلوك الأخضر بمكافآت سواء كانت مالية او غير مالية للوصول الى الاهداف الخضراء التي تسعى لها بشكل فعال.

• تقييم الأداء الأخضر

يتمثل تقييم الأداء الأخضر في تقييم الأداء البيئي للموظفين ومدى مساهمتهم في تحقيق نتائج بيئية في المؤسسة وفقاً لمعايير ومؤشرات الأداء الأخضر كالمسؤوليات البيئية والحوادث والاهتمامات والسياسات البيئية (شحاتة، 2019)، حيث ان ربط تقييم الأداء مع الوصف الوظيفي يعتبر من

مفهوم الأداء

يعتبر مصطلح الأداء من أكثر المصطلحات استخدام في منظمات الاعمال، حيث يصعب تحديد تعريف له، وهو ترجمة لكلمة (To Perform) وتعني تأدية عمل او تنفيذ مهمة او انجاز نشاط (الزهرة وآخرون، 2020). لقد حظي مفهوم الأداء اهتمام كثير من الباحثين وذلك بسبب اهميته للفرد والمنظمة، فالأداء يعتبر وسيلة تدفع الإدارة للعمل بنشاط وحيوية، اذ ان المدراء يقومون بمتابعة مسؤوليات وواجبات مرؤوسهم باستمرار، مما يدفع المرؤوسين للعمل، وايضاً يُعبر الأداء عن الاثر الصافي لجهود الافراد التي تبدأ بالقدرات ومعرفة المهام الذي يدل على درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد (الوهاسي، 2020). ويعرف الأداء بأنه "نسبة الاهداف التي تم تحقيقها من خلال تحويل المواد الاولية كمدخلات الى مخرجات تتكون من سلع او خدمات بمواصفات فنية محدد على ان يتم ذلك بكفاءة وفاعلية" (حسين، 2019). وهو يعبر عن المخرجات والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها من خلال العاملين فيها (الدرمكي والظافري، 2017). والأداء هو "التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ومستوى الكفاءة والجهد المبذول في ذلك التنفيذ" (احمد، 2022). وعرفه العززي وهاتف (2019) انه " مفهوم يحدد مدى الاقتراب او الابتعاد عن تحقيق وتنفيذ الخطط الموضوعة والأهداف المرسومة لكافة انواع المنظمات، بسبب ان مخرجاته قد تكون ذات آثار سلبية ضارة للمنظمة او قد تكون ايجابية تعزز مكانة المنظمة في بقائها وقدرتها التنافسية". وأشارت البارقي (2021) ان الأداء هو "مقياس يقيس الفاعلية المتعلقة بقدرة المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات الحالية والمستقبلية بحيث كلما كانت المؤسسة قادرة على مقابلة المتطلبات والاحتياجات كلما كانت فعالة". اما المؤسسة فهي "مجموعة من الافراد يعملون معاً في كيان اجتماعي تجمعهم اهداف مشتركة ضمن هيكل تنظيمي متصلين بالبيئة الخارجية" (Daft, 2020).

وفي هذه الدراسة ان الأداء المؤسسي يشير الى مدى مساهمة مختلف الاجزاء التنظيمية في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة بطابع يتسم بالأداء الكفؤ.

مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء هام وجوهري في منظمات الاعمال، ويعبر عن الجهود المشتركة بين الإدارة والقادة، ولا يوجد تعريف موحد للأداء المؤسسي وذلك بسبب اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المنظمات في قياس ودراسة ادائها المرتبط بالأهداف التي تسعى اليها (جنيدى، 2020). وقد تم تعريف

الأداء المؤسسي انه "نتاج أنشطة المؤسسة واستثماراتها خلال مدة زمنية معينة ومتابعة ادائها من فحص وتحليل وتقييم الأداء الكلي لهذه الادارة" (الدوري والحاكم، 2021). عرف Al- (2020) Dhaafri and Alosani الأداء المؤسسي انه "محصلة الجهد الذي يبذله العاملين لتحقيق اهداف المنظمة، او النتائج الفعلية او مخرجات التنظيم، ويتم قياسه مقابل المخرجات المرجوة لتلك المنظمة" (الحوال، 2019) ان الأداء المؤسسي هو "مصطلح متعدد الابعاد يحتاج الى مجموعة من القياسات للتعبير عن هذا التعقيد، ويُنظر له بصورة مختلفة من خلال اصحاب المصالح المختلفين، وهي عملية تهدف الى قياس ما تم انجازه في مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة ومقارنة بما كان مخطط له كماً ونوعاً باستخدام معايير ومؤشرات وتحديد الانحراف وطرق معالجتها في الحاضر والمستقبل". اما الغزوي (2020) فقد عرف الأداء المنظمي انه "عملية تتصف بالمرونة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات والظروف البيئية التي تحيط بها سواء داخلية او خارجية من خلال استخدام عدد من المعايير في مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له في جميع مراحل التنفيذ للنشاط الواحد وفي جميع أنشطة المنظمة". ومن وجهة نظر القطامين (2020) فإن الأداء المؤسسي عبارة عن "اتجاه مستمر للتطوير يبدأ بتحديد الاهداف الاستراتيجية ثم قياس النتائج الفعلية لما تم تحقيقه والمقارنة مع الاهداف الموضوعة وتحليل النتائج لتحسين الأداء وجودة الخدمات". كما وعرفه عبد العزيز (2021) انه "الأداء الذي يعكس كافة الاعمال التي تقوم من خلالها المنظمة بتوظيف الموارد والامكانيات المتاحة لديها والتي يترتب عليها كفاءة وفعالية المؤسسة". ويرى (حاتمة ودراوشة، 2019) ان الأداء المؤسسي عبارة عن "المنظومة المتكاملة لنتائج الاعمال والمهام المنوطة بالوحدات الادارية في المنظمة الذي يؤدي الى تميزها وتفردا وتفوقها في العمل ويعمل على مضاعفة قدرتها على انجاز تلك الاعمال والمهام بفاعلية وكفاءة عالية، ويسهم في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة وذلك من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية". واذاف القرالة (2018) ان الأداء المؤسسي هو "عبارة عن ايجاد البيئة التنظيمية الداعمة التي تسعى الى زيادة دافعية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل مما ينعكس ايجابياً على العمليات الداخلية ورضا زبائنها". ويتضمن الأداء المؤسسي عدد من المستويات الرئيسية وتتمثل في اداء المؤسسة ضمن مجموعة من الأطر تتمثل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، واداء الافراد العاملين

على استقرار المؤسسة المالي الإداري وذلك عن طريق الالتزام بالقوانين والسياسات المتبعة فيها. 3. الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتقويته بشكل مستمر مع استقطاب الكفاءات البشرية المثلى. 4. الاستثمار في انجازات العاملين بهدف تطوير المؤسسة في إطار خطط واستراتيجيات واضحة سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة، مما يؤدي الى تحقيق مستوى اداء عالي.

مظاهر الأداء المؤسسي

حدد عوض (2019) عدد من مظاهر الأداء المؤسسي وعلى النحو التالي: 1. مظاهر قوة الأداء: وتقاس بمدى نجاح المنظمة باهتمامها بكفاءة اداء اعمال وقدرات موظفيها، وطريقة استثمار رأس المال البشري. 2. مظاهر ضعف الأداء: حيث انها تشمل على ضعف الانتاجية والمواصفات، والصراع بين الإدارة والعاملين المستمر، واتمام الاعمال بخلاف الوقت المحدد، وغياب الحافز عند العاملين، وعدم الانسجام مع المنظمة وثقافتها وانعدام الرغبة في التطور الوظيفي.

العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي

حدد العنزي وهاتف (2019) عوامل تؤثر على الأداء وهذه العوامل هي: 1. عوامل خاضعة لسيطرة المنظمة اذ ان سيطرة المنظمة هنا تكون سيطرة نسبية بسبب ترابط عوامل البيئة الداخلية فيها وتأثرها بعوامل البيئة الخارجية، فسيطرتها في هذه الحالة تكون في حالات محددة تتمكن من خلالها المنظمة بالسيطرة الكلية في بعض متغيراتها نحو هذه العوامل كتخفيض تأثيراتها السلبية وتعظيم تأثيراتها الايجابية. 2. عوامل غير خاضعة لسيطرة المنظمة تتمثل في العوامل الخارجية التي لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء، والتكيف يكون هو الحل للتقليل من التأثير السلبي لهذه العوامل، وتُقسم هذه العوامل الى عوامل اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية، قانونية، وسياسية.

مستويات الأداء المؤسسي

يتضمن الأداء المؤسسي عدة مستويات والتي تتمثل في: (الملا والياسري، 2018): المستوى الاول: المستوى التنظيمي للأداء والذي يعكس مستوى النظام الكلي الذي يتعلق بأهداف المؤسسة المرتبطة بالمنتجات والخدمات. المستوى الثاني: مستوى العمليات الذي يتعلق بأداء مختلف العمليات في داخل المؤسسة التي تعكس عملية تدفق وتتابع العمل والكيفية في تطبيقه. المستوى الثالث: مستوى الوظيفة الذي يتمثل في كيفية قياس أهداف الوظيفة التي تتمثل بالالتزامات والواجبات.

ضمن الوحدة التنظيمية، واداء الوحدات التنظيمية ضمن أطر السياسات العامة للمؤسسة (حسانين، 2018).

وفي هذه الدراسة ان الأداء المؤسسي هو مفهوم يعكس تحقيق الاهداف في المنظمات ووسائل تحقيقها، اضافة الى قدرة المنظمة على تحقيق اداء مالي يتميز بمستوى عالي مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال تطوير الأداء للعاملين واستخدام اساليب تسويقية فعالة لتحقيق مستوى مرتفع لرضا العملاء في تلبية رغباتهم وحاجاتهم.

اهمية الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي من اهم معايير تقييم المؤسسات عند استخدام المقاييس المناسبة للأداء المؤسسي، اذ تعمل على رفع مستوى الخدمات التي تقوم المؤسسات بتقديمها، والتقليل من الاسراف والهدر وتقديم الخدمات بأقل تكلفة (Bieńkowska & Tworek, 2021). وأشار السعودي (2018) الى اهمية الأداء المؤسسي والتي تتمثل في الآتي: تكمن اهمية الأداء المؤسسي في معرفة الاساليب والوسائل التي تحتاجها المنظمة لتجاوز عقبات التي قد تعيق تقدمها نحو التميز. تساهم خطط التميز الادائية للموظفين في اداء اعمالهم في ضوء معايير الأداء المحددة، مع توفر مقترحات لمعالجة المشاكل التي ممكن ان تحدث اثناء تأدية العمل. وتكمن ايضاً اهمية الأداء المؤسسي في انه يُظهر قدرة المؤسسة على تحقق توقعات ورغبات جميع اصحاب العلاقة، لذا يمكن وصفه انه يعكس النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة الى الوصول اليها، وهنا يمكن القول ان الأداء المؤسسي يُعبر عن نتائج جميع العمليات التي تحدث في المؤسسة وان اي خلل فيها يؤثر على الأداء المؤسسي الذي يعد مرآة المؤسسة (شافي، 2018).

اهداف الأداء المؤسسي

يعد النجاح أسمى هدف تسعى الى تحقيق اي مؤسسة عبر وحداتها وافرادها وتطبيق اساليب فنية وادارية للوصول اليه. ويسعى الأداء المؤسسي الى تحقيق مجموعة من الاهداف كحماية حقوق حملة الأسهم، وقدرة المؤسسة على المنافسة، بالإضافة الى امتلاك المؤسسة نظام إدارة موارد بشرية قوي من خلال الكفاءة في اجراءات التعيين والتدريب المستمر للموظفين (عبدالله ومحمد، 2022).

خصائص الأداء المؤسسي

يتميز الأداء المؤسسي بعدة خصائص كما ذكرها (العنزي والفايز، 2022) وهي: 1. الحفاظ على قوة المؤسسة في استمرارية العمل بوجود الخبرة والمعارف بين جميع العاملين فيها، حيث انها لا تتأثر في حال غياب أحد العاملين. 2. الحفاظ

متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

تحتاج المؤسسات الى مواكبة التحديات والتغيرات المستمرة والمتزايدة والتي بدورها تنعكس على مهامها وادائها المستقبلي، وحتى تتمكن من مواجهة تلك التغيرات والتحديات فإنه يجب ان تُحقق المتطلبات الآتية: (الذبياني، 2020): 1. استثمار طاقات الموارد البشرية وتنميتها وإطلاق قدراتهم على التطوير والابتكار. 2. بناء قدرات تقنية مرنة ومتطورة تستوعب التقنيات الحديثة والعمل على استثمارها في جميع عملياتها. 3. تعزيز آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تحسين البيئة ورفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي للبيئة المحيطة. 4. تشجيع وتعزيز الاستثمار في البحث والتطوير وانشاء قواعد بحثية في المؤسسة والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع.

ابعاد الأداء المؤسسي

• **العملاء:** يحظى بُعد العملاء باهتمام كبير وذلك كونه يركز على رضا العميل، وذلك لأن مدى رضا العميل يؤثر على المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة من خلال تحديده لقطاعات السوق المُستهدفة ويقاس درجة نجاح المؤسسة في هذه القطاعات (مهدي وحسن، 2020). يشمل بُعد العملاء على جميع الامور التي تتعلق بجودة الخدمة ورضا العملاء، بالإضافة الى تحقيق رغباتهم من خلال خدمة او منتج جديد ومدى الاستجابة لشكواهم او احتياجاتهم (صالح وجمعة، 2022). وازداد العامري، 2022 ان بُعد العملاء يركز على خلق قيمة مضافة للعملاء، ويقاس أداء المؤسسة هنا باكتساب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وربحية العميل ورضا العميل. وأكدت احمد (2022) ان هذا البُعد يعكس نظرة العملاء للمنظمة وذلك من خلال قياس مؤشرات مثل مستوى ربح العملاء، رضا العملاء، مقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واجتذاب عملاء جدد. ويهدف هذا البُعد الى القطاعات التي تُمكن المؤسسة من التمرکز فيها، بالإضافة الى مؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء العملاء في القطاعات (حسين، 2019). ولكسب رضا العملاء فقد طور (Parasuraman, et al.) منظور عام للمؤسسات الخدمية مُكون من خمس ابعاد وهي: الملموسية، والتي تتمثل في المعدات والتسهيلات المادية وظهور الموظفين، الموثوقية، وتتمثل عن المقدرة على الايفاء بتحقيق الخدمات، والاستجابة التي تعبر عن تقديم الخدمة السريعة للعملاء، والضمان الذي يعبر عن لياقة ومعرفة الموظفين وقدرتهم على زرع الطمأنينة والثقة في العملاء، واخيراً التعاطف والذي يعبر عن عناية الموظفين

بعمالهم والاهتمام بهم (المُرشد، 2019). وان تحقيق رضا العملاء يشترك فيه جميع ادارات واقسام المؤسسة، فالكُل فيها يعمل ضمن منظومة واحدة هدفها انتاج خدمات او سلع ذات جودة وكفاءة عالية، وعلى رأس هذه المنظومة إدارة الموارد البشرية والتي لها دور هام في دعم رضا العميل، وذلك من خلال قيامها بتصميم وتنفيذ برامج خاصة بها بطريقة تخدم تحقيق هدف رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، ويكون ذلك بتوفير موارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية ومتميزة (يوسف ودلهوم، 2019).

• **العمليات الداخلية:** يركز بُعد العمليات الداخلية على تحديد العمليات التشغيلية والتي تعتبر مهمة جداً في تنشيط المؤسسات وتساهم في تحقيق اهدافها الاستراتيجية، وتُمكن المؤسسات من تقديم قيمة للعملاء وارضاء المساهمين عن طريق تحقيق نتائج مالية جيدة (حسين، 2019). ويعكس صورة المنظمة من خلال القائمين على التشغيل والمهام التي ينبغي فعلها لمقابلة توقُّعات العملاء، حيث يتم قياسه بمؤشرات عديدة منها: التكلفة، الجودة، الزمن، الانتاجية ومهارات العاملين (احمد، 2022). ويهتم هذا البُعد بتحديد الاجراءات التي تُحسن من أداء المؤسسة في المُستقبل وتطوير الأداء لإرضاء العملاء والمساهمين، مع التركيز على مقاييس سلسلة القيمة والتي تهدف الى التخلي عن الأنشطة التي لا تُضيف قيمة للمؤسسة، وتعزيز الأنشطة الاساسية كتخفيض التكاليف وتحسين جودة المُنتج او الخدمة (حسن وعبدالامير، 2022). وتعرف العمليات الداخلية بانها "الانشطة والفعاليات التي تُميز المؤسسة عن غيرها، والتي تقابل حاجات العملاء واهداف اصحاب المصالح مع هذه المؤسسة" (صالح وجمعة، 2022). ويدخل بُعد العمليات الداخلية في الابتكارات التي تساهم في تقديم خدمات مميزة وجديدة ذات جودة عالية واسعار منافسة وفي الوقت المناسب، مما يؤدي الى رضا العملاء الحاليين وجذب عملاء جُدد (العامري، 2022). وازداد مهدي وحسن (2020) ان بُعد العمليات الداخلية يشتمل على ثلاث ابعاد فرعية والتي تتمثل في: أ. عملية الابتكار: تُعنى بالخدمات والمنتجات التي ستُقابل احتياجات ورغبات العملاء. ب. عملية التشغيل: تبدأ من عملية الانتاج لغاية توصيل الخدمات او المنتجات الى العملاء بالوقت المناسب. ج. خدمة التوصيل: تُعنى بتوصيل الخدمة او المنتج الى العميل ومساندته ما بعد البيع.

في جامعة نجران من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وان هناك علاقة ارتباط قوية بين متطلبات ادار المعرفة وعملياتها من ناحية ورضا العاملين والتعليم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة اخرى. واوصت الدراسة بأهمية التوعية حيال مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، ودعم العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها، والعمل على تدليل معوقات تطبيقها.

دراسة (Kuria and Mose (2019) هدفت الى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، الاختيار الأخضر، الاجر الأخضر، المكافأة الخضراء) على الفعالية المنظمة. اجريت الدراسة في الجامعات في كينيا، واستخدمت الدراسة تصميم بحث وصفي يستهدف مجتمع الدراسة من (10) جامعات في كينيا، والجامعات المختارة تملك ما يقارب (400) موظف من مكتب الموارد البشرية، عمداء الكليات، وكبار المديرين، استخدمت الدراسة عينات هادفة لذلك كان حجم العينة (120) مستجيباً تم اختيارهم من الجامعات المختارة، وتم استخدام الاستبيانات شبه المنظمة لجمع البيانات الاولية وتم تقديم هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية. اظهرت الدراسة النتائج وهي ان التوظيف والاختيار الأخضر، وإدارة اداء الموارد البشرية الخضراء، والتدريب الأخضر والتنمية، والاجر الأخضر والمكافأة، سجلت علاقة ايجابية وهامة مع الفعالية المنظمة للجامعات في كينيا، وان الإدارة اثناء التوظيف والاختيار تسعى الى تعيين موظفين على دراية ومستعدين لتطبيق مهاراتهم وخبراتهم لتحسين البيئة المحيطة.

دراسة احمد (2019) هدفت الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوصيف، التوظيف، التدريب، المكافأة الخضراء) في تحسين اداء المنظمة. اجريت الدراسة في مستشفيات مدينة الرمادي في العراق، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة بلغ عددها (82) فرداً، وتم استخدام الاساليب الاحصائية مثل برنامج (SPSS). توصلت الدراسة الى نتائج اهمها ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بسبب ضعف الوعي بأهميتها وطرق تطبيقها. اوصت الدراسة بالتأكيد على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في عملية التوصيف والتعيين والتدريب والمكافأة بما يؤدي الى تحسين اداء المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية والخارجية.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي يعتمد اعتبار اي شركة ناجحة ام لا على ما تحققه من قيمة اقتصادية وعائدات، وهذا كان في السابق، ولكن الآن ومع انتشار الثقافة البيئية والوعي البيئي اصبح من الواجب على الشركة ان تأخذ بعين الاعتبار تقليل الأثار البيئية، بالإضافة الى جانب العوامل المالية والاقتصادية لكي تكون ناجحة في قطاع الاعمال، وهذا كله يستوجب على اي شركة تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية لتحقيق مستوى عالي من المهارات الادارية والفنية بين العاملين، وذلك بسبب ان الشركة ستقوم بتطوير بيئة تُركز على الابتكار والتي سيكون له انعكاسات على الميزة التنافسية المستدامة للشركة، وفي هذا الصدد فإن التوظيف الدقيق والصارم، ونظام التقييم القائم على الأداء، وإدخال برامج تدريبية التي تهدف الى تنمية الكفاءات الادارية والفنية، لها اهمية كبيرة في تعزيز الابتكار، وبالتالي تعزيز اداء الشركة (Langat, 2017). اذ ان فهم وتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل صحيح يُمكن الشركة من تحسين اداؤها المؤسسي بصورة مستدامة وخلق ميزة تنافسية لها، مما يتطلب من الشركات اجراء عمليات دمج ما بين القضايا والممارسات الخضراء في القضايا اليومية التقليدية لأنشطة الشركة، بالإضافة الى القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية وسياسة الشركة (Hosain & Rahman, 2016). ولا بد الاشارة هنا الى ان الشركات التي تركز على التوظيف والتدريب والمكافآت وتقييم الأداء الأخضر سيكون لها دور كبير في تعزيز الأداء البيئي العالي داخل الشركة، مما سينعكس ايجاباً في جذب واختيار العاملين الخُضر والذي سيتجنى من ورائهم المواقف والسلوكيات المبتكرة التي بدورها ستصب في مصلحة اي شركة لما لها دور في المحافظة على الأداء البيئي المستدام (Bhutto & Aurazeb, 2016).

الدراسات السابقة

دراسة كمال الدين وابوزيد (2019) هدفت الى بيان واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي بأبعاده (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية). اجريت الدراسة في الجامعات السعودية، جامعة نجران السعودية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اتباع المنهج التحليلي الوصفي، وتم تصميم استبانة لقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران، وتم جمع البيانات من عينة من اعضاء هيئة التدريس بلغت (168) عضواً. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها ان واقع تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حداد (2020) هدفت الى اختبار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، العلاقة مع المورد، تدريب العاملين) على أداء الشركات بأبعادها (النمو والتعلم، رضا العملاء، جودة العمليات الداخلية، البعد المالي). اجريت الدراسة في الشركات الغذائية الاردنية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل، بالإضافة الى تصميم وتطوير استبانة لمعرفة اثر تطبيق ادالة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الاردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية في الشركات الغذائية الاردنية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (48) شركة غذائية والتي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث استهدفت الدراسة (21) شركة، وتم توزيع (250) استبانة واسترداد (209) واستبعاد (6) استبانات. اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الاردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. اوصت الدراسة بضرورة قيام جميع الشركات الغذائية الاردنية بتأسيس دائرة جديدة تتلخص مهامها بإدارة الجودة الشاملة في الشركات الغذائية التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة وذلك لمتابعة تطبيق كل ابعاد الجودة الشاملة والعمل على دراسة كافة المتغيرات والتطورات في السوق واخذها بعين الاعتبار.

دراسة خزعل وآخرون (2020) هدفت الى البحث وتسلط الضوء على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) والقدرات الجوهرية الخضراء. اجريت الدراسة في رئاسة جامعة الموصل/العراق، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تم صياغة فرضيات اساسية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، ووزعت على عينة مكونة من (36) موظفاً من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS.v.24). وظهرت الدراسة النتائج انه يوجد علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء في رئاسة جامعة الموصل، وان أعلى تأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء كان من نصيب

دراسة Altanashat et al. (2019) هدفت الى دراسة تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي استناداً الى COSO. اجريت الدراسة في الشركات المساهمة العامة في الاردن، وتم اعتماد الاستبانة كمنهج بحث لهذه الدراسة، وبإجمالي (313) استبانة تم جمعها بنجاح، تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS). وظهرت نتائج الدراسة ان تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية له تأثير كبير على الأداء المؤسسي، وكان للإطار الاداري دور في تحسين أداء الشركات المبحوثة، وان زيادة تنفيذ إطار إدارة المخاطر في المؤسسة سوف يزيد من أداء الشركات المبحوثة.

دراسة الحداد والصباغ (2020) هدفت الى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على تعزيز أداء الموارد البشرية بأبعادها (الكفاءة، الفعالية، الابداع). اجريت الدراسة في شركات القطاع الخاص السوري، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على (103) فرد من العاملين في الشركات المبحوثة، وتم استخدام برنامج SPSS لدراسة معنوية النموذج المقترح. اظهرت نتائج الدراسة ان هناك أثر ايجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال بُعد التوظيف الأخضر، على أداء الموارد البشرية. اوصت الدراسة بضرورة العمل من قبل رواد الاعمال او اصحاب الشركات بالعمل على تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والعمل على تقديم التطوير اللازم للعاملين، وخلق جو تنافسي بشكل دائم لما له أثر حيوي ويجابي على ادائهم.

دراسة Ong and Riyanto (2020) هدفت الى التحقق في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الكفاءة الخضراء، التحفيز الأخضر، مشاركة العامل الأخضر) والأداء البيئي. اجريت الدراسة في شركة تصنيع في اندونيسيا، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وُزعت على عينة تكونت من (100) عامل في الشركة المبحوثة، وطبقت الدراسة الطريقة الكمية، واستخدام المعادلة الهيكلية للتحقيق في عينة الدراسة. اظهرت نتائج الدراسة ان التحفيز الأخضر ومشاركة العامل الأخضر له تأثير ايجابي على الأداء البيئي. اوصت الدراسة بأن تقوم الشركة بتبني سياسات ومبادرات تدعم الأداء البيئي، وان تمتلك الإدارة العليا في الشركة بالالتزام بهذه السياسات والمبادرات الخضراء.

الدراسة في شركة سيفوي في الاردن، استخدمت الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعه على العاملين في الشركة المبحوثة، وتم فحص البيانات باستخدام الوسائل والانحرافات المعيارية والعديد من تحليلات الانحدار الخطي. اظهرت نتائج الدراسة الى الموظفين الذين تقل خبرتهم الوظيفية كانوا أكثر عرضة لإدراك التمكين والأداء بشكل ايجابي. اوصت الدراسة الى ان تقوم الشركة المبحوثة بزيادة وتحسين ادائها للحصول على رضا العملاء من خلال تشجيع الموظفين على تزويد الشركة بالملاحظات التي تعمل على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

دراسة القروود والجناعي (2021) هدفت الى تحديد العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير) ومستوى الأداء المنظمي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو). اجريت الدراسة في البنوك اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة اداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (310) فرداً، وتم توزيع (403) استبانة، وتم استرجاع (326) استبانة، كانت منها صالح للتحليل. توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي. واوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة ابعادها المدروسة.

دراسة حسن (2021) هدفت الى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت والتعويض الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) وتحسين السمعة التنظيمية اثناء جائحة كوفيد-19، وقياس مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بينهما. اجريت الدراسة في ثلاثة قطاعات هي: القطاع الصحي، والبترولي، والتعليم، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بحجم (700) فرد، تشمل موظفي ومديري إدارة الموارد البشرية في القطاعات المبحوثة، الا ان نسبة الردود كانت (80%) اي بحجم (566) فرد، كما تم الاعتماد على نموذج الاستنباطي الفرضي لاختبار الفروض والاستبانة المبنية على مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات من العينة العشوائية البسيطة. اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين كل من التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير

ممارسة التوظيف الأخضر في المنظمة المبحوثة. اوصت الدراسة بتعزيز القدرات الجوهرية الخضراء من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن لدعم التوجه البيئي.

دراسة (2020) Ramdani and Hadijah هدفت الى إذا ما كان لتشارك المعرفة تأثير على الأداء المنظمي، وتم استخدام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كوسيط يربط بين هذين المتغيرين. اجريت الدراسة في شركة نسيج مقاطعة باندونج (اندونيسيا)، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بجمع البيانات من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (250) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة المؤلف من (500) موظفاً وموظفة في الشركات المبحوثة، وقد خضع تحليل البيانات من خلال نموذج معادلة البنية (SEM) بمساعدة تطبيق (SPSS). اظهرت نتائج الدراسة ان كل من إدارة المعرفة والأداء المنظمي جاؤ بمستوى متوسط، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وتشاركها والأداء المنظمي بوجود تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كوسيط.

دراسة محمد وآخرون (2020) هدفت الى اكتشاف مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التوجيه الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في القطاع السياحي. اجريت الدراسة في شركات السياحة المصرية فئة (أ)، واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة عشوائية من مديري الموارد البشرية في الشركات المبحوثة والتي بلغ عددها (400) مدير، واستخدمت الدراسة برنامج SPSS V.25 لتحليل البيانات واختبار الفروض. اظهرت نتائج الدراسة ان الشركات المبحوثة لا يوجد لديها نظام للإدارة البيئية، ولا تهتم بتطبيق ممارسات الإدارة البيئية، وان هناك انخفاض واضح في تبنيها لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. اوصت الدراسة بإدخال مهام ومسؤوليات بيئية ضمن المهام الوظيفية للعاملين، ووضع نظام مكافآت خاصة بأصحاب الافكار الابداعية في مجال الحفاظ على البيئة، وادراج البُعد البيئي ضمن اهتمامات الشركة، واخيراً جذب العاملين ذوي الوعي البيئي العالي.

دراسة (2020) Al-Omari et al. هدف هو التعرف على دور التمكين في تعزيز اداء الشركة من خلال تحسين العمليات الداخلية ورضا العملاء والتعلم والنمو. اجريت

والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ان هناك دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق استراتيجية الوزارة وان النتائج التي تم التوصل اليها توضح بشكل جيد توفر البنية الاساسية اللازمة لتحقيق هذه الابعاد، اما بخصوص بُعد النجاح التنظيمي فان الوزارة تحاول ان تلتزم بهذا البعد بصورة مقبولة عن طريق استخدام انظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل ومعاينة السلوكيات المناقضة. واوصت الدراسة انه يجب على المنظمة اعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة بالنجاح التنظيمي وتوضح ما هي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم، واعداد خطة سنوية منظمة واضحة الاهداف.

دراسة (Papulová et al. (2021) هدفت الى التعرف على مدى استعداد الشركات الصغيرة والمتوسطة في نجاح تنفيذ نظام إدارة الأداء وتحديد العوامل التي تؤثر على النجاح، والرضا عن نظام قياس الأداء، والعوامل التي تسبب الفشل وعدم الرضا، ووضع حدود لتطبيق نظام قياس الأداء. اجريت الدراسة في (336) شركة صغيرة ومتوسطة في سلوفاكيا، وتم تقسيم الشركات الى مجموعات على اساس الحجم والعمر والصناعة ودورة حياة الاعمال الاساسية ومستوى تنظيم نظام الادارة، وتم اختيار العينات عشوائياً، ولجمع البيانات تم استخدام استبيان الكتروني، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامجي (MS Excel) و (Rstudio)، وتم قياس الأداء ببعدين وهما (الابتكار، ورضا العملاء) ومن اهم عوامل تنفيذ إدارة الأداء (التصميم، التنفيذ، الاستخدام). اظهرت نتائج الدراسة ان هناك عوامل نجاح رئيسية ولكل منها مرحلة تنفيذ نظام إدارة الأداء التي تهتم بخصوصية وطبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وداخل كل مرحلة عوامل تزيد من نجاح قياس الأداء واخرى تساهم في فشله. اوصت الدراسة بأنه إذا ارادت المنظمات المضي قدماً والقدرة على المنافسة على المدى البعيد، فلا بد من توفر برنامج مناسب لنظام قياس الأداء لتكون قادرة على القياس وتقييم كل مجال من مجال انشطتهم بشكل منهجي ومستمر.

دراسة مهدي وآخرون (2021) هدفت الى التعرف على أثر الكفاءات بأبعادها (استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تنمية الكفاءات، تعويض الكفاءات) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (المنظور المالي، منظور العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). اجريت الدراسة في شركة اتصالات الجزائر، فرع سوق اهراس، وتم الاعتماد على

الأخضر، والمكافآت والتعويض الأخضر، وتحسين السمعة التنظيمية، على النقيض فقد اظهرت النتائج الاحصائية عدم وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين تقييم الأداء الأخضر وتحسين السمعة التنظيمية، كما اكدت الدراسة على الدور الوسيط الايجابي الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية خصوصاً خلال الجائحة. قدمت الدراسة توصيات تساهم في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بالإضافة الى تقديم نموذج مقترح لتطبيق هذه الممارسات داخل المنظمة.

دراسة (Anwar and Abdullah (2021) هدفت الى دراسة أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تدريب الموظفين، الاختيار والتوظيف، والامان الوظيفي، واللامركزية) على اداء المؤسسات الحكومية. اجريت الدراسة في المؤسسات الحكومية في اقليم كردستان العراق، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام طريقة البحث الكمي لتحليل الدراسة، وكانت حجم العينة المختارة (240) فرداً. اظهرت نتائج الدراسة ان إدارة الموارد البشرية تؤثر على المهارات والقدرات والمواقف والسلوك والمعرفة من الموظفين وبالتالي قد تؤثر على اداء المؤسسات، وكذلك اظهرت الدراسة رفض جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الخامسة التي تنص على ان "اللامركزية مرتبطة بشكل ايجابي بالأداء التنظيمي"، اذ ان اللامركزية لها علاقة ايجابية بالأداء التنظيمي.

دراسة عبد الدائم (2021) هدفت الى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في النجاح التنظيمي بإبعاده (الكفاءة، الفاعلية، إدارة المعرفة). اجريت الدراسة في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية، وكان الغرض من الدراسة هو تشخيص واقعي لممارسات الموارد البشرية الخضراء، فضلاً عن تحديد النجاح التنظيمي ذات الاثر الكبير في المنظمة المبحوثة وتحديد دور كل منهما في تحقيق التطوير للثقافة الادارية ومن هنا تتضح لنا اهميتها، وعبرت الدراسة من خلال مجموعة تساؤلات تتمحور حو فيما اذا كانت هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة التفسيرية ومتغير الاستجابة، وفي ضوء ذلك انبثقت عنها ثلاث تساؤلات رئيسية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على افراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها (50) فرداً وتم الاعتماد على الرزمة الاحصائية للقيام بالتحليل الاحصائي لهذه الدراسة، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل الانحدار البسيط

سمنت كركوك في العراق، وتم شخيص مدى تطبيق المعمل للممارسات الخضراء للموارد البشرية مما يسهم في المحافظة على البيئة عن طريق تقليل مستوى التلوث والحد من الانبعاثات الصناعية التي تؤثر سلباً على البيئة، وتكونت عينة الدراسة من (260) عاملاً في معمل سمنت كركوك ومن مختلف المستويات الادارية. توصلت الدراسة الى نتائج منها ان إدارة المعمل لديها اهتمام واضح نحو ممارسة الموارد البشرية الخضراء باعتباره مدخلاً ادارياً حديثاً يعمل على توجيه العاملين توجيهاً بيئياً في كافة الانشطة التي يتطلب تنفيذها داخل المعمل وخارجه، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة وارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق المنظمي في معمل سمنت كركوك. واوصت الدراسة بتشجيع إدارة المعمل على جذب الكفاءات العالية عند طلب التعيين وفقاً لمعايير علمية وعالمية بما ينسجم مع تلبية احتياجات المنظمة لتحقيق الاهداف الخضراء في عملها اليومي وتحسين بيئة العمل، وحرص إدارة المعمل على عرض مؤشرات تقييم الأداء الأخضر الصديقة للبيئة لجميع الموظفين من اجل الاطلاع عليها ومعرفة اهدافها.

دراسة نصير وآخرون (2022) هدفت الى التعرف على انعكاسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الاجور والمكافآت الخضراء، إدارة الصحة والسلامة الخضراء، والاندماج الأخضر) وآلية تطبيقها، ودورها في المحافظة على استدامة الموارد البيئية وتحسين اداء المؤسسات وفاعلية إدارة الموارد البشرية لديها وتنظيم اعمالها. اجريت الدراسة في مؤسسات القطاع العام الاردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للمعطيات ذات الصلة بالدراسة، والتي تم الحصول عليها من الكثير من المصادر التي تم الاطلاع عليها لاستخلاص النتائج. توصلت الدراسة الى نتائج اهمها ان تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات له انعكاس ايجابي على زيادة كفاءتها وتحسين فاعليتها في الحد من تلوث البيئة. ومن أبرز توصيات الدراسة انشاء وتعزيز التوجه الأخضر بين العاملين في المؤسسات المبحوثة حتى يتمكنوا من المساهمة في حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية، واعداد برامج تدريبية وتوعوية تهتم بالعناصر المختلفة التي تحافظ على البيئة في المؤسسات.

دراسة (Nafari and Rezaei (2022) الهدف من الدراسة هو معرفة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية (إدارة الأداء، التدريب والتطوير، التعويض والمكافأة،

الاستبانة لجمع البيانات ثم معالجتها بواسطة برنامج (SPSS) وبرنامج (Smart PLS)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. اظهرت نتائج الدراسة ان نتائج التحليل الاحصائي اشارت الى وجود أثر معنوي لإدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي. اوصت الدراسة بضرورة اللجوء الى خرائط الكفاءات وتتبعها للتقليل من فجوة الكفاءة بضمن مطابقة كفاءات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

دراسة (Gimeno et al. (2021) هدفت الى فهم العلاقة من خلال تأثيرات التوسط لإدارة الموارد البشرية نحو المسؤولية الاجتماعية ورضا العملاء. اجريت الدراسة في شركات تصنيع الاغذية والمشروبات الاسبانية الصغيرة والمتوسطة، باعتبار الموظفين والعملاء هم اصحاب مصلحة مهمون في الشركات ويساهمون بشكل مباشر في تحديد نتائج الشركة. واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). اظهرت نتائج الدراسة ان المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر بشكل ايجابي على اداء الاعمال عندما تكون موجبة نحو إدارة أكثر كفاءة للموارد البشرية ورضا العملاء.

دراسة الموجي (2022) هدفت الى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، أنظمة الاجور والحوافز الخضراء، الاندماج الأخضر) في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة. اجريت الدراسة في الشركات السياحية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في مصر، واعتمد الجانب الميداني من الدراسة على تصميم وتوزيع استمارات استقصاء موجهة الى عينة من شركات السياحة فئة (أ) في محافظة القاهرة وعددهم (170) استمارة استقصاء، وكانت نسبة الاستمارات الصحيحة (91.8%) من اجمالي العينة. اظهرت الدراسة نتائج اهمها قصور الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل بعض شركات السياحة فئة (أ)، بالإضافة الى صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين. اوصت الدراسة بتطوير اساليب القيادة الخضراء وتدريب القادة والمدراء على التحول الأخضر بشركات السياحة فئة (أ).

دراسة سلامة ومحميد (2022) هدفت الى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافأة الخضراء) في تحقيق التفوق المنظمي. اجريت الدراسة في معمل

المتخصصة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ودور فعال لاستراتيجية التدوير الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي، وكذلك وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية من الثقافة التنظيمية على تبني استراتيجية التدوير الوظيفي بين العاملين، حيث تسهم ثقافة المنظمة الداعمة لاستراتيجية التدوير الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي. اوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية تستهدف المبادأة والاستباقية وتعزيز الابتكار لدى العاملين بعيداً عن الروتين والرتابة والعمل التقليدي، وذلك من خلال التدوير الوظيفي للعاملين لإكسابهم الخبرات والقدرات والمهارات المختلفة والمتنوعة.

دراسة (Farooq et al. (2022) هدفت الى دراسة

تأثير الكفاءة الذاتية الخضراء والاعتدال على القيادة التحولية الخضراء لتوفير رؤى قوية حول كيف للمنظمات تحفيز الموظفين لتوليد حلول مبتكرة للتحديات البيئية. وتم اختيار نموذج تحليل البيانات متعددة الموجات ومتعددة المصادر التي تم جمعها من المنتجعات والفنادق الفاخرة. وأشارت نتائج الدراسة الى وجود ارتباط ايجابي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الأخضر وتأثير الوسيط الكفاءة الذاتية على ارتباط إدارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الأخضر، ومع ذلك فإن هذا التأثير غير مدعوم. وتوصي الدراسة الى انه يجب على منظمات السياحة ان تعزز ابداع الموظفين والتي بدورها يمكن ان تدعم استخدام العمليات الخضراء وتساعد هذه المنظمات على ان تصبح أكثر توافقاً مع اهداف التنمية المستدامة.

دراسة طه وعبيده (2022) هدفت الى التعرف على

أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمديرين، الثقة بزملاء العمل) في الأداء التنظيمي بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي). اجريت الدراسة في شركة ميتلايف لتأمينات الحياة في مصر، حيث تم استخدام اسلوب المقابلات، واجريت مقابلات مع (40) فرد مع بعض المديرين والعاملين في الشركات المبحوثة، واستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة ومعامل الارتباط الفالقياس درجة الاعتمادية والثبات. من اهم نتائج الدراسة وجود قصور في فهم دور الثقة التنظيمية بأبعادها وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وابعاده في الشركة المبحوثة. اوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية وحاجة العاملين بالشركة المبحوثة الى استخدام هذا المفهوم من خلال خلق الثقة لتحسين الأداء التنظيمي والنهوض بمستوى الشركة

التوظيف، علاقات الموظفين، برامج عمل مرنة، فرص متساوية) والأداء التنظيمي بأبعاده (بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية) بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن. اجريت الدراسة في مستشفى عام في محافظة اصفهان، إيران، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وُزِع على موظفين في المستشفى المبحوث، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، واستخدام برنامج (SPSS/21). توصلت الدراسة الى نتائج اهمها ان جميع استراتيجيات الموارد البشرية كانت فعالة في الأداء التنظيمي.

دراسة (Ramachandran and Kumar (2022

هدفت الى تحليل اداء الموظف المرتبط بدوافع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. اجريت الدراسة في شركة NLC Neyveli الهندية، بالاستناد على البيانات الاولية، وتم جمع البيانات بطريقة جدول المقابلة، ومن المجلات والصحف المختلفة وعمل التقارير، تم استخدام البيانات التي جمعها من اجل التحليل بمساعدة الادوات الاحصائية وهي تحليل النسب المئوية، واستخدام الجدولة من خلال اختبار مربع كاي وطريقة تصنيف البيانات المتوسطة، وبلغ عدد العينة (915) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة الى ان الشركة تتبع الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل صارم في جميع الجوانب، ونتيجة لذلك يُظهر الموظفون سلوك يؤدي الى نتائج تنظيمية خضراء على مستوى الشركة، وبالتالي استفادت الشركة من مزايا التكلفة وتحسين الأداء المالي، وتتمتع الشركة بصورة ايجابية للعلامة التجارية الخضراء، وجذب العمال المهووبين، وخلق بيئة ثقافية خضراء.

دراسة الجبالي وآخرون (2022) هدفت الى

استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، انظمة الحوافز، العمليات، نظم المعلومات) على الأداء المؤسسي بأبعاده (منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، بُعد القدرات المؤسسية-التعلم والنمو-) من خلال الدور الوسيط لاستراتيجية التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، تطوير الوظائف، النظم والاجراءات) الوظيفي بين العاملين. اجريت الدراسة في شركة مياه الشرب بالإسكندرية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اخذ عينة عشوائية من (500) فرداً من العاملين بشركة مياه الشرب، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام عدد من الاختبارات والاساليب الاحصائية من خلال البرامج الاحصائية

العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو). اجريت الدراسة في (13) شركة انشاء البنية التحتية في تايلاند، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على (250) مهندس يعمل في الشركات المبحوثة، وتم استخدام برنامج (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة. اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ومباشرة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وبين إدارة المعرفة واداء المؤسسات الغير مالي في الشركات المبحوثة، وإدارة المعرفة دور وسيط بين إدارة الموارد البشرية واداء المؤسسات الغير المالي. اوصت الدراسة بأهمية تحسين العمليات الداخلية غير المالية من خلال الافراد والمعرفة المتاحة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هذه الدراسة إن إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي تعد من المواضيع الرائجة في مجال عالم الاعمال في الوقت الحالي، وشغلت العديد من الباحثين بسبب تزايد الوعي والقلق العالمي حول حماية البيئة من ناحية وتحقيق الأداء المؤسسي من ناحية اخرى، ومن خلال مراجعة الباحثون للعديد من الدراسات السابقة وقواعد البيانات الالكترونية والمكتبات في مختلف الجامعات، فقد تبين له ان معظم الدراسات قد تناولت هذا الموضوع، فبحث هذه الدراسة في اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، وكانت المساهمة لهذه الدراسة هي تطوير اطار عمل مفاهيمي يُوضح الاثر بين المتغيرين وهما: الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي. حيث تناولت هذه الدراسة أربع من ابعاد الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر)، وُعددين من ابعاد الأداء المؤسسي والمتمثلة في (العملاء، العمليات الداخلية)، ورأى الباحثون ان هناك دراسات بحثت في هذا الموضوع ورأى بأن أهمية متغيرات الدراسة الحالية تستدعي اجراء المزيد من الدراسة والبحث وخاصة في البيئة الاردنية. وقد تفردت هذه الدراسة في مجتمعها وعينتها وذلك من خلال اختيار مجموعة من فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، حيث قام الباحثون بتطبيق الاستبانة (اداة الدراسة) على العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الفنادق المبحوثة، حيث ان هناك العديد من الدراسات السابقة قد تناولت بيانات وقطاعات بحثية مختلفة.

دراسة (Liu and Wu (2022) هدفت الى البحث في تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي، من خلال الدور الوسيط لقيم عمل موظفي الموارد البشرية. اجريت الدراسة في (53) شركة لصناعة الخدمات المحلية وصناعة البناء واللوجستيات في منطقة E-Beijing-Tianjin-Hebei في الصين، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وُزعت على عينة بلغ عددها (372) موظفي الخطوط الامامية ومشرفي الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار وبرنامج SPSS (23.0) اختبار موثوقية صحة بيانات الاستبانة. توصلت الدراسة الى نتائج تتمثل في ان إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير ايجابي على الأداء البيئي للمؤسسة، وتلعب قيم الموظف دور الوسيط في إدارة الموارد البشرية والأداء البيئي للمؤسسة.

دراسة (Albloush et al. (2022) هدفت الى معرفة تأثير الإدارة المستدامة للموارد البشرية الخضراء بأبعادها (المكافآت والتعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التمكين والمشاركة الخضراء) في الأداء المؤسسي بأبعده (العملاء، العمليات الداخلية، الأداء المالي) ورأس المال البشري. اجريت الدراسة في المؤسسات العامة في الاردن، وتم مسح مؤسسات مختلفة حيث بلغت عينة الدراسة (275) موظف، واستخدمت الدراسة (Smart PLS 3) لتقييم البيانات واختبار الفرضيات. اظهرت نتائج الدراسة الى ان هناك ارتباط جوهري بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي، وعلاقة قوية بين تلك الممارسات ورأس المال البشري، فضلاً عن العلاقة الكبيرة بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي، وان رأس المال البشري يلعب دور حاسم في الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي. اوصت الدراسة بأهمية ادخال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مكان العمل لتعزيز السلوك الأخضر الايجابي بين العاملين، وبالتالي زيادة ارباح التشغيل للمؤسسات.

دراسة (Kokkaew et al. (2022) هدفت الى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، الاختيار، التدريب والتطوير، دوران العمل الداخلي، التعويضات، الامان الوظيفي، توصية الأداء، تصميم المهنة، المشاركة والارتباط) وإدارة المعرفة بأبعادها (استحواد المعرفة، خلق المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، نقل واستغلال المعرفة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (بُعد العملاء، بُعد

21	10	7	4	فندق ماريوت عمان	5
24	10	8	6	البوليفارد ارجان من روتانا	6
22	8	6	8	فندق الف ليلة	7
22	10	7	5	فندق جراند ميلينيوم عمان	8
22	9	8	5	فندق كمبينسكي عمان	9
25	12	6	7	عمان روتانا	10
19	8	8	3	بريستول عمان	11
21	10	7	4	فندق هوليداي إن عمان	12
24	10	8	6	لو غراند عمان	13
22	8	6	8	فندق شيراتون عمان	14
22	10	7	5	لاندمارك عمان	15
22	9	8	5	فندق فورسيزونز عمان	16
25	12	6	7	سانريجست عمان	17
19	8	8	3	ذا هاوس بوتيك سويتس	18
21	10	7	4	فيرمونت عمان	19
24	10	8	6	لي رويال عمان	20
22	8	6	8	ريجنسي بالاس عمان	21
483	219	150	114	المجموع	

المصدر: (وزارة السياحة الاردنية، 2021.

([Http://www.mota.gov.jo](http://www.mota.gov.jo))

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة على طريقتين، واللذان تمثلتا في: أولاً: البيانات الثانوية: تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع الى الكتب العلمية والدراسات والابحاث السابقة والعديد من الاطاريح ورسائل الماجستير سواء العربية منها او الاجنبية، واعتمد الباحثون في توثيق البيانات على طريقة توثيق نظام جمعية علماء النفس الامريكية American Psychological Association (ABA), 2020. ثانياً: البيانات الاولية: اعتمد الباحثون في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة اساسية للدراسة والتي أُعدت خصيصاً لأغراض الدراسة، وقد احتوت الاستبانة على مجموعة من الفقرات والتي تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها.

المنهجية والاجراءات

منهج الدراسة

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الكمي الوصفي والسببي، كونه المنهج الأكثر ملاءمةً لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسير السبب والنتيجة. وتم استخدام اداة الاستبانة في جمع البيانات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض. وبعد جمع البيانات تم التأكد من اكتمالها وصلاحياتها وترميزها على برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS)، وكذلك تم التأكد من التوزيع الطبيعي، وصدق وثبات الأداة، ثم العلاقات بين المتغيرات وأخيراً فحص الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الفنادق فئة الخمس نجوم في عمان والذي يبلغ عددها (21) فندق كما هو معلن في موقع وزارة السياحة الاردنية (2021) [Http://www.mota.gov.jo](http://www.mota.gov.jo). وقد اتبعت الدراسة استراتيجية المسح الشامل لتحديد عينة الدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة على كافة مفردات مجتمع الدراسة، وهي (21) فندق.

وحدة التحليل المستهدفة

اشتملت وحدة التحليل على المدراء ونوابهم ورؤساء الاقسام والمشرفين في فنادق الخمس نجوم وعددهم (483) فرداً من كافة المستويات الادارية، كما هو في الجدول (1) وعلى النحو التالي:

- المجموع الكلي للفنادق (21) فندق فئة الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان.

- عدد المديرين (114) مديراً + عدد النواب والمساعدين (150) + رؤساء الاقسام والمشرفين (219) = 483 فرداً سيكون حجم العينة.

الجدول (1): ملخص عينة الدراسة

#	اسم الفندق	المديرون	النواب والمساعدين	رؤساء الاقسام والمشرفين	المجموع
1	انتركونتيننتال عمان	5	7	10	22
2	دلبيو عمان	5	8	9	22
3	كراون بلازا عمان	7	6	12	25
4	جراند حياة عمان	3	8	8	19

أداة الدراسة

الجدول (3): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الإيجابية
1	2	3	4	5	الوزن

وقد اتبع الباحثون الطريقة الإلكترونية في توزيع الاستبانة، من خلال استخدام مستندات Google، واستردادها بنفس الطريقة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (396) استبانة، ونسبة استرداد بلغت (82.0%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، في حين لم تتم الإجابة من قبل باقي أفراد العينة على الاستبانة.

اختبار صلاحية أداة الدراسة

تهدف اختبارات صلاحية أداة الدراسة إلى الكشف عن مدى قدرة أداة الدراسة (الاستبانة) في تحقيق أهدافها، والتأكد من إمكانية استخدامها للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة، وقد تمثلت هذه الاختبارات في اختبار صدق المحتوى، واختبار الصدق الظاهري، وصدق البناء، واختبار الثبات، وذلك على النحو الآتي:

اختبار صدق المحتوى (Content Validity Test)

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال الرجوع إلى المصادر الأدبية المتعددة، كالكتب والمجلات والرسائل والأطاريح الجامعية والمجلات العلمية، حيث تم الاطلاع على الأدوات التي تم الاستناد عليها لجمع بيانات الدراسة، والاطلاع على المعلومات التي تضمنتها الأدبيات السابقة عن أبعاد ومتغيرات الدراسة، والاستفادة منها في إعداد أداة الدراسة الحالية.

اختبار الصدق الظاهري (Face Validity Test)

يهدف اختبار صدق الظاهري إلى التحقق من مدى فاعلية أداة الدراسة (الاستبانة) في تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المختصين الأكاديميين من اساتذة الجامعات في تخصصات العلوم الادارية، ومدراء في فنادق خمس نجوم لأبناء رأيهم في فقراتها من حيث مدى انتماء فقراتها للأبعاد، والصياغة اللغوية، ومدى صلاحيتها لما طُورت لأجله، وبالبلغ عددهم (10) والمدرج معلومات عنهم ضمن الملحق رقم (2). وقد التزم الباحثون بتوجيهات المحكمين في إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة، لتظهر بالشكل النهائي، وكما هو مدرج في الملحق رقم (1). وبناءً على ذلك، فإن أداة الدراسة تعتبر صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات من المدراء ونوابهم ورؤساء الاقسام والمشرفين العاملين في الادارات كعينة الدراسة، والتي تم تصميمها بالرجوع إلى الدراسات السابقة، وهي: (كمال الدين وأبو زيد، 2019؛ أحمد، 2019؛ الحداد والصبغ، 2020؛ خزعل وآخرون، 2020؛ محمد وآخرون، 2020)، (Kuria and Mose, 2019; Ong and (2020)، (Riyanto, 2020; Al-Omari et al., 2020). وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة اجزاء، كما يأتي: الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية والديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، والقسم). الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات التي تقيس المتغير المستقل والمتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي ضم الابعاد التالية: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر). وقد اشتمل هذا المحور على (20) فقرة، وبواقع (5) فقرات لكل بعد، وقد تمثلت حدود فقرات هذا المتغير (1-20). الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات التي تقيس المتغير التابع والمتمثل بالأداء المؤسسي والذي ضم الابعاد التالية: (العملاء، العمليات الداخلية). وقد اشتمل هذا المحور على (10) فقرات، وبواقع (5) فقرات لكل بعد، وقد تمثلت حدود فقرات هذا المتغير (21-30).

والجدول الآتي يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على

أبعادها ومتغيراتها:

الجدول (2): توزيع فقرات الاستبانة وعددها لكل

متغير وابعاده

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضراء	
التوظيف الأخضر	الفقرات من (1-5)
التدريب الأخضر	الفقرات من (6-10)
المكافأة الخضراء	الفقرات من (11-15)
تقييم الأداء الأخضر	الفقرات من (16-20)
المتغير التابع: الأداء المؤسسي	
العملاء	الفقرات من (21-25)
العمليات الداخلية	الفقرات من (26-30)

وقد استخدمت الاستبانة أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في الإجابة على فقراتها، وتم تحديد أوزان الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل بعد بما يأتي:

الجدول (5): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد

التدريب الأخضر

رقم الفقرة	F1	KMO	Chi ²	B.T.	Var.%	Sig.
1	0.612	0.796	588.638	10	55.368	0.000
2	0.798					
3	0.800					
4	0.797					
5	0.694					

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal components)

يتبين من الجدول (5) أن تشبعات فقرات بعد (التدريب الأخضر) قد تراوحت ما بين (0.693 – 0.858)، وهي أكبر من القيمة (0.30)، وأن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.806) وهي أكبر من الحد الأدنى (0.60)، كما أن مستوى الدلالة قد بلغ (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على تجانس الفقرات، وأن حجم العينة يعتبر ملائماً وكافياً للدراسة. وبلغت القيمة التفسيرية (59.989)، وهذا يدل أن فقرات المتغير تفسر (59.989%) من التدريب الأخضر.

الجدول (6): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد

المكافأة الخضراء

رقم الفقرة	F1	KMO	Chi ²	B.T.	Var.%	Sig.
11	0.712	0.795	714.450	10	59.550	0.000
12	0.764					
13	0.744					
14	0.829					
15	0.804					

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal components)

يتبين من الجدول (6) أن تشبعات فقرات بعد (المكافأة الخضراء) قد تراوحت ما بين (0.712 – 0.829)، وهي أكبر من القيمة (0.30)، وأن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.795) وهي أكبر من الحد الأدنى (0.60)، كما أن مستوى الدلالة قد بلغ (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على تجانس الفقرات، وأن حجم العينة يعتبر ملائماً وكافياً للدراسة. وبلغت القيمة التفسيرية (55.368)، وهذا يدل أن فقرات المتغير تفسر (55.368%) من التوظيف الأخضر.

صدق البناء

يستند صدق البناء على أسلوب التحليل العاملي للفقرات والمغيرات للمكونات الأساسية (Factor Analysis Principal components) والذي يتميز بالحصول على تشبعات دقيقة، وأقل قدر من البواقي، واختزال المصفوفة الارتباطية للعوامل غير المرتبطة إلى أقل عدد. وتخضع هذه الطريقة لعدة افتراضات، وهي (Hair et al., 1998): أن تكون قيمة اختبار برتليت (Bartlett's test of Sphericity) دالة إحصائياً. أن تتجاوز قيمة اختبار كيزر – مير – أولكين (Kaiser-Mayer-Olkin (KMO Test) القيمة (0.60)، مما يدل على كفاية العينة، وصغر مقدار الارتباطات الجزئية بين المتغيرات. معدل التشبع لكل فقرة لا يقل عن 0.50.

وفيما يأتي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغيرات الدراسة.

الجدول (4): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد

التوظيف الأخضر

رقم الفقرة	F1	KMO	Chi ²	B.T.	Var.%	Sig.
6	0.775	0.806	744.862	10	59.989	0.000
7	0.742					
8	0.795					
9	0.858					
10	0.693					

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal components)

يتبين من الجدول (4) أن تشبعات فقرات بعد (التوظيف الأخضر) قد تراوحت ما بين (0.612 – 0.800)، وهي أكبر من القيمة (0.30)، وأن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.796) وهي أكبر من الحد الأدنى (0.60)، كما أن مستوى الدلالة قد بلغ (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على تجانس الفقرات، وأن حجم العينة يعتبر ملائماً وكافياً للدراسة. وبلغت القيمة التفسيرية (55.368)، وهذا يدل أن فقرات المتغير تفسر (55.368%) من التوظيف الأخضر.

أكبر من القيمة (0.30)، وأن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.830) وهي أكبر من الحد الأدنى (0.60)، كما أن مستوى الدلالة قد بلغ (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على تجانس الأبعاد، وأن حجم العينة يعتبر ملائماً وكافياً للدراسة. وبلغت القيمة التفسيرية (75.093)، وهذا يدل أن أبعاد المتغير تفسر (75.093%) من إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الجدول (9): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات العملاء

رقم الفقرة	F1	KMO	Chi ²	B.T.	Var.%	Sig.
16	0.869	0.630	661.026	10	74.436	0.000
17	0.858					
18	0.617					
19	0.850					
20	0.669					
21	0.691					
22	0.607					
23	0.741					
24	0.774					
25	0.774					

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal

components)

يتبين من الجدول (9) أن تشبعات فقرات متغير (العملاء) قد تراوحت ما بين (0.774 – 0.607)، وهي أكبر من القيمة (0.30)، وأن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.630) وهي أكبر من الحد الأدنى (0.60)، كما أن مستوى الدلالة قد بلغ (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على تجانس الفقرات، وأن حجم العينة يعتبر ملائماً وكافياً للدراسة. وبلغت القيمة التفسيرية (74.436)، وهذا يدل أن فقرات المتغير تفسر (74.436%) من العملاء.

الجدول (10): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد

العمليات الداخلية

رقم الفقرة	F1	KMO	Chi ²	B.T.	Var.%	Sig.
26	0.897	0.837	1039.080	10	64.679	0.000
27	0.851					
28	0.908					
29	0.533					
30	0.773					

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal

components)

يتبين من الجدول (10) أن تشبعات فقرات بعد (العمليات الداخلية) قد تراوحت ما بين (0.908 – 0.533)، وهي أكبر من القيمة (0.30)، وأن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.837) وهي أكبر من الحد الأدنى (0.60)، كما أن مستوى الدلالة قد بلغ (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل

لِلدراسة. وبلغت القيمة التفسيرية (59.550)، وهذا يدل أن فقرات المتغير تفسر (59.550%) من المكافأة الخضراء.

الجدول (7): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد

تقييم الأداء الأخضر

رقم الفقرة	F1	KMO	Chi ²	B.T.	Var.%	Sig.
16	0.869	0.818	833.196	10	60.833	0.000
17	0.858					
18	0.617					
19	0.850					
20	0.669					

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal

components)

يتبين من الجدول (7) أن تشبعات فقرات بعد (تقييم الأداء الأخضر) قد تراوحت ما بين (0.869 – 0.617)، وهي أكبر من القيمة (0.30)، وأن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.818) وهي أكبر من الحد الأدنى (0.60)، كما أن مستوى الدلالة قد بلغ (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على تجانس الفقرات، وأن حجم العينة يعتبر ملائماً وكافياً للدراسة. وبلغت القيمة التفسيرية (60.833)، وهذا يدل أن فقرات المتغير تفسر (60.833%) من تقييم الأداء الأخضر.

الجدول (8): التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد إدارة

الموارد البشرية الخضراء

رقم الفقرة	F1	KMO	Chi ²	B.T.	Var.%	Sig.
1	0.870	0.830	913.516	6	75.093	0.000
2	0.804					
3	0.905					
4	0.883					

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal

components)

يتبين من الجدول (8) أن تشبعات أبعاد (إدارة الموارد البشرية الخضراء) قد تراوحت ما بين (0.905 – 0.804)، وهي

0.796	5	التدريب الأخضر	2
0.829	5	المكافأة الخضراء	3
0.831	5	تقييم الأداء الأخضر	4
0.932	20	إدارة الموارد البشرية الخضراء	
0.756	5	العملاء	5
0.855	5	العمليات الداخلية	6
0.891	10	الأداء المؤسسي	

يتبين من الجدول (12) اتصاف أداة الدراسة بدرجات عالية نسبياً من الثبات والاتساق، حيث ظهرت جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من القيمة المعيارية (0.70)، إذ تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات الأبعاد بين (0.756 - 0.855).

اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الاحصائية

يهدف اختبار ملاءمة نموذج الدراسة إلى التحقق من صلاحية بيانات الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء الاختبارات الاحصائية، وللتحقق من ذلك تم إجراء اختبار التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity).

حيث تعتبر مشكلة التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity من المشاكل المرتبطة بنماذج الانحدار، والخاصة بالمتغيرات المستقلة، والتي تظهر عند وجود ارتباط خطي عالي (تام أو شبه تام) بين متغيرين مستقلين أو أكثر، مما يؤثر سلباً على دقة القياسات، الأمر الذي يجعل استحالة إجراء عملية تقدير المعلمات، إذ يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 بما يفوق قيمتها الفعلية (Guajarati, 2004).

وللتحقق من وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة، تم تطبيق طريقتين، وهما: معامل الارتباط ومعامل تضخم التباين.

اختبار مشكلة التداخل الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط

للكشف عن مشكلة التداخل الخطي المتعدد، تم قياس معامل الارتباط وباستخدام مصفوفة المتغيرات المستقلة، حيث يمكن التحقق من وجود أو عدم وجود هذه المشكلة من خلال قيمة معامل الارتباط (r) بين المتغيرات المستقلة وبالاعتماد على القيمة المعيارية (0.80)، حيث أن

على تجانس الفقرات، وأن حجم العينة يعتبر ملائماً وكافياً للدراسة. وبلغت القيمة التفسيرية (64.679)، وهذا يدل أن فقرات المتغير تفسر (64.679%) من العمليات الداخلية.

الجدول (11): التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد الأداء المؤسسي

الرقم	الفقرة	F1	KMO	Chi ²	B.T.	Var.%	Sig.
1	العملاء	0.944	0.500	374.983	1	89.192	0.000
2	العمليات الداخلية	0.944					

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal components)

يتبين من الجدول (11) أن تشبعات أبعاد (الأداء المؤسسي) قد بلغت (0.944)، وهي أكبر من القيمة (0.30)، وأن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.500) وهي أقل من الحد الأدنى (0.60)، كما أن مستوى الدلالة قد بلغ (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على تجانس الأبعاد، وأن حجم العينة يعتبر ملائماً وكافياً للدراسة. وبلغت القيمة التفسيرية (89.192)، وهذا يدل أن أبعاد المتغير تفسر (89.192%) من الأداء المؤسسي.

اختبار ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من ان جميع فقرات أداة الدراسة تصب جميعها في الغرض العام المراد قياسه، وذلك من خلال التأكد من اتساق فقرات أداة الدراسة مع بعضها البعض ومع كافة الفقرات بصفة عامة. وتعد طريقة كرونباخ (Cronbach Alpha) من الطرق الاحصائية الأكثر استخداماً في هذا المجال، ويعتمد الحكم في ثبات أداة الدراسة على مقدار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث أن تجاوز قيمة المعامل القيمة (0.70) يعد مؤشراً على ثبات أداة الدراسة، وكلما اقتربت قيمة المعامل من القيمة (100%) دل على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Bonett & Wright, 2015). والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

الجدول (12): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

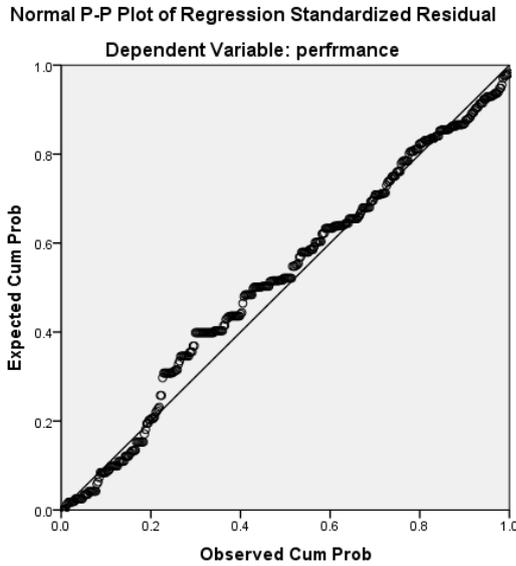
الرقم	البعد (المتغير)	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	التوظيف الأخضر	5	0.831

0.402	2.490	التوظيف الأخضر
0.536	1.865	التدريب الأخضر
0.330	3.027	المكافأة الخضراء
0.372	2.689	تقييم الأداء الأخضر

يتبين من الجدول (14) خلو البيانات من مشكلة التداخل الخطي المتعدد، حيث ظهرت جميع القيم ضمن المدى المحدد، إذ تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (1.865 - 3.027)، وتراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.330 - 0.536).

العلاقة الخطية

يبين الشكل (1) العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة



وصف المعلومات الديموغرافية

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج تحليل المعلومات الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق مقاييس الاحصاء الوصفي، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، وقد تمثلت هذه المعلومات في: الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، والقسم. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى أخذ تصور عام عن السمات الشخصية والوظيفية السائدة لدى الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (15): تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات

الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
---------	-------	---------	--------------------

انخفاض قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية يدل على عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد، وبالعكس فإن زيادتها عن القيمة المعيارية قد يدل على وجود هذه المشكلة (Guajarati, 2004). وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (13): نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد

باستخدام معامل الارتباط

المتغير	التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	المكافأة الخضراء	تقييم الأداء الأخضر
التوظيف الأخضر	1.000			
التدريب الأخضر	0.568**	1.000		
المكافأة الخضراء	0.660**	0.721**	1.000	
تقييم الأداء الأخضر	0.589**	0.717**	0.743**	1.000

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (13) خلو البيانات من مشكلة التداخل الخطي المتعدد، حيث ظهرت جميع قيم معامل الارتباط أقل من القيمة المعيارية (0.80)، إذ بلغت أكبر قيمة (0.743) وهي بين المتغيرين (المكافأة الخضراء) و(تقييم الأداء الأخضر)، وكانت باقي القيم أقل من ذلك.

اختبار مشكلة التداخل الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)

للكشف عن مشكلة التداخل الخطي المتعدد، تم قياس معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF))، حيث أن ارتفاع قيمة معامل تضخم التباين عن القيمة (VIF)، (10) يؤكد على وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد، في حين أن وقوعها ضمن المدى (1-10) يدل على عدم وجود هذه المشكلة، كما أن وقوع التباين المسموح به ضمن المدى (0.1-1.0) يؤكد عدم وجود هذه المشكلة (Guajarati, 2004). وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (14): نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد

باستخدام معامل تضخم التباين

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
---------	------------------------	------------------------------

المناصب القيادية والإشرافية في عمر مبكر، كما قد يعود سبب ارتفاع هذه النسبة إلى اهتمام إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالمحافظة على موظفيها، وتوفير كافة المقومات التي تضمن استمرارهم في العمل.

3- أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة تتراوح بين (5 – 10 سنوات) والتي بلغت (43.2%)، وهذا يتوافق مع توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

4- أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، والتي بلغت (70.2%)، وهذا يدل ارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للأفراد العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، كما أن ارتفاع هذه النسبة قد يدل على اهتمام إدارات الفنادق باستقطاب أصحاب الكفاءات والمهارات العلمية للعمل لديها للاستفادة من معارفهم ومهاراتهم في العمل.

5- أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يعملون ضمن (المستويات الإدارية الدنيا)، والتي بلغت (68.4%)، وهذا يتوافق مع توزيع الموظفين وفق الهرم الإداري في المنظمات الحديثة، حيث يزداد العدد في المستويات الدنيا، كما أن ارتفاع هذه النسبة يتوافق مع طبيعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها المستويات الإدارية الدنيا، الأمر الذي يدل على الحاجة إلى المزيد من الموظفين.

6- أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من (المشرفين)، والتي بلغت (68.4%)، وهذا يتوافق مع توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الإحصاء الوصفي للمتغيرات

سيتم استخدام الإحصاء الوصفي للإجابة عن السؤال الأول والثاني من خلال المتوسطات والانحراف المعياري والرتب والأهمية، ولقياس مستوى الاهتمام بأبعاد ومتغيرات الدراسة من قبل الجهات المبحوثة، تم استخدام الصيغة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$= \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

حيث حُدّد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لبدائل الإجابات على فقرات أداة

الجنس	ذكر	284	71.7
	أنثى	112	28.3
	المجموع	396	100.0
الفئة العمرية	25 – 35 سنة	90	22.7
	36 – 45	165	41.7
	46 – 55	81	20.4
	56 سنة فأكثر	60	15.2
	المجموع	396	100.0
عدد سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	92	23.2
	5 – 10 سنوات	171	43.2
	11 – 15 سنة	80	20.2
	16 سنة وأكثر	53	13.4
المجموع	396	100.0	
المؤهل العلمي	دبلوم	38	9.6
	بكالوريوس	278	70.2
	ماجستير	55	13.9
	دكتوراة	25	6.3
المجموع	396	100.0	
المستوى الإداري	إدارة عليا	11	2.8
	إدارة وسطى	114	28.8
	إدارة دنيا	271	68.4
المجموع	396	100.0	
القسم	مدير	4	1.0
	رئيس قسم	121	30.6
	مشرف	271	68.4
	المجموع	396	100.0

يتبين من الجدول (15) ما يأتي:

1- أن (الذكور) قد شكلوا النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغت (71.7%)، في حين شكل الإناث النسبة الأقل والتي بلغت (28.3%)، وهذا قد يرتبط بالعادات والتقاليد المجتمعية السائدة والتي ترى عادةً أن عمل المرأة في الفنادق لا يناسبها، كما قد يرتبط بطبيعة العمل في القطاع الفندقي والذي يتبع نظام المناوبات والدوام لساعات أطول، وهو ما يعد شاقاً على الإناث.

2- أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين (36 – 45) والتي بلغت (41.7%)، وهذا يتوافق مع شروط التعيين التي تضعها إدارات فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان من حيث العمر، والتي عادةً ما تقتضي أن لا يتجاوز عمر المتقدم للتوظيف في الفندق (40) عاماً، الأمر الذي يمكنه من التدرج في السلم الوظيفي والوصول إلى

التوظيف الأخضر

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحدد الفندق السياسات البيئية التي يراعيها في التوظيف	3.881	0.838	20.927	0.000	3	مرتفع
2	يقوم الفندق بإجراءات التوظيف من خلال شبكة الانترنت	3.765	0.801	19.019	0.000	5	مرتفع
3	يُفضل الفندق المُرشحين الذين يتمتعون بالثقافة البيئية	3.775	0.688	22.422	0.000	4	مرتفع
4	يطبق الفندق المعايير البيئية في التوظيف	3.934	0.793	23.451	0.000	2	مرتفع
5	يملك الفندق تصورات حول الوظائف الخضراء	4.139	0.721	31.432	0.000	1	مرتفع
	المتوسط العام للتوظيف الأخضر	3.899	0.595	30.088	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

البعد الثاني: التدريب الأخضر: يتبين من الجدول (18) أن قيمة متوسطات فقرات التدريب الأخضر تقع بين 3.667 – 4.104، وانحراف معياري يقع بين 0.781 – 0.890، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لفقرات التدريب الأخضر، وكذلك يبين الجدول أن المتوسط العام للتدريب الأخضر قد بلغ (3.840)، وهذا يؤكد على التطبيق المرتفع للتدريب الأخضر، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (26.388)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

الجدول (18): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعدها

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
-------	--------	-----------------	-------------------	-----------------	------	--------	-----------------

الدراسة ومتغيرات أنموذجها، ووفقاً لثلاثة مستويات، وهي: منخفض ومتوسط ومرتفع، وذلك كما يأتي:

الجدول (16): مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها

مستوى الأهمية النسبية	منخفض	متوسط	مرتفع
الوسط الحسابي	1 - أقل من 2.33	2.33 - أقل من 3.66	3.66 - 5.00

ويعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، ووصفاً لأبعادها ومتغيراتها، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق مقاييس الاحصاء الوصفي، والمتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية، وقد اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين، تمثلت في: إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء المؤسسي، وتم قياسها من خلال أبعادها الفرعية. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بناء تصور عام حول مدى اهتمام الجهة المبحوثة بأبعاد ومتغيرات الدراسة، وبالتالي الخروج بالتوصيات المناسبة بشأنها.

وصف المتغير المستقل وأبعاده الفرعية

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بمتغير (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (4) أبعاد فرعية، وهي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد هذا المتغير ووصف المتغير ككل. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

البعد الأول: التوظيف الأخضر: يتبين من الجدول (17) أن قيمة متوسطات فقرات التوظيف الأخضر تقع بين 3.765 – 4.139، وانحراف معياري يقع بين 0.688 – 0.838، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لفقرات التوظيف الأخضر، وكذلك يبين الجدول أن المتوسط العام للتوظيف الأخضر قد بلغ (3.899)، وهذا يؤكد على التطبيق المرتفع للتوظيف الأخضر، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (30.088)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

الجدول (17): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعدها

مرتفع	1	0.000	28.128	0.781	4.104	يُطور الفندق أنشطة تدريبية تركز على الجوانب البيئية	6
مرتفع	3	0.000	20.285	0.808	3.823	يضع الفندق برامج التدريب الخضراء ضمن مكونات استراتيجياته	7
مرتفع	5	0.000	15.274	0.869	3.667	يتيح الفندق أدوات التدريب المناسبة عبر منصات تدريب إلكترونية	8
مرتفع	2	0.000	19.769	0.890	3.884	يدرّب الفندق الموظفين على الوعي البيئي	9
مرتفع	4	0.000	16.577	0.870	3.725	يطور الفندق الجدارات الشخصية الخضراء	10
مرتفع		0.000	26.388	0.627	3.840	المتوسط العام للتدريب الأخضر	

T-tabulated = 1.960

الخضراء، وكذلك يبين الجدول أن المتوسط العام للمكافأة الخضراء قد بلغ (3.846)، وهذا يؤكد على التطبيق المرتفع للمكافأة الخضراء، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (29.209)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

البعد الثالث: المكافأة الخضراء: يتبين من الجدول (19) أن قيمة متوسطات فقرات المكافأة الخضراء تقع بين 3.669 – 4.038، وبانحراف معياري يقع بين 0.683 – 0.785، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لفقرات المكافأة

الجدول (19): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعدها للمكافأة الخضراء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
11	يقدم الفندق حوافز مرضية بشكل عام	4.038	.6830	30.226	0.000	1	مرتفع
12	يقدم الفندق مكافآت مادية ومعنوية للأداء البيئي الجيد الذي يقدمه الموظف	3.669	.7850	16.955	0.000	5	مرتفع
13	يوفر الفندق الحوافز التشجيعية للسلوكيات والأنشطة الصديقة للبيئة	3.742	.7790	18.964	0.000	4	مرتفع
14	يعترف الفندق بالمكافآت في إدارة البيئة للعاملين	3.894	.7280	24.424	0.000	2	مرتفع
15	يحدد الفندق المكافآت بالأخذ في عين الاعتبار المساهمات البيئية	3.886	.7600	23.222	0.000	3	مرتفع
	المتوسط العام للمكافأة الخضراء	3.846	0.576	29.209	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

لتقييم الأداء الأخضر قد بلغ (3.836)، وهذا يؤكد على التطبيق المرتفع لتقييم الأداء الأخضر، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (25.609)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

البعد الرابع: تقييم الأداء الأخضر: يتبين من الجدول (20) أن قيمة متوسطات فقرات تقييم الأداء الأخضر تقع بين 3.699 – 3.987، وبانحراف معياري يقع بين 0.741 – 0.982، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لفقرات تقييم الأداء الأخضر، وكذلك يبين الجدول أن المتوسط العام

الجدول (20): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعدها لتقييم الأداء الأخضر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
16	يستخدم الفندق مؤشرات الأداء الأخضر في نظام تقييم الأداء	3.987	.7970	24.652	0.000	1	مرتفع

مرتفع	3	0.000	19.589	8.780	3.775	يدرك الفندق الاقتراحات الخضراء وتوضع في الاعتبار عند تقييم الأداء	17
مرتفع	4	0.000	16.707	.8780	3.737	يُقيم الفندق سلوكيات الموظفين للإدارة البيئية ويُدرج ذلك في مؤشرات الأداء	18
مرتفع	5	0.000	14.169	.9820	3.699	يحدد الفندق أهداف لتحقيق النتائج الخضراء في التقييمات	19
مرتفع	2	0.000	26.381	.7410	3.982	يوجه الفندق التغذية العكسية للموظفين بعد التقييم لتحسين سلوكهم الأخضر	20
مرتفع		0.000	25.609	0.650	3.836	المتوسط العام لتقييم الأداء الأخضر	

T-tabulated = 1.960

الجدول أن المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية الخضراء قد بلغ (3.855)، وهذا يؤكد على التطبيق المرتفع لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (31.928)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

ولوصف متغير (إدارة الموارد البشرية الخضراء) تم إعداد الجدول الآتي: يتبين من الجدول (21) أن قيمة متوسطات لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء تقع بين 3.836 – 3.899، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك يبين

الجدول (21): وصف المتوسطات الحسابية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء

الأهمية النسبية	الرتبة	Sig.	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
مرتفع	1	0.000	30.088	0.595	3.899	التوظيف الأخضر	1
مرتفع	3	0.000	26.688	0.627	3.840	التدريب الأخضر	2
مرتفع	2	0.000	29.209	0.576	3.846	المكافأة الخضراء	3
مرتفع	4	0.000	25.609	0.650	3.836	تقييم الأداء الأخضر	4
مرتفع		0.000	31.928	0.533	3.855	المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية الخضراء	

T-tabulated = 1.960

البعد الأول: العملاء: يتبين من الجدول (22) أن قيمة متوسطات فقرات العملاء تقع بين 3.722 – 4.146، وبانحراف معياري يقع بين 0.695 – 0.993، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لفقرات العملاء، وكذلك يبين الجدول أن المتوسط العام للعملاء قد بلغ (3.947)، وهذا يؤكد على التطبيق المرتفع للعملاء، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (30.893)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

وصف المتغير التابع وأبعاده الفرعية تمثل المتغير التابع في الدراسة بمتغير (الأداء المؤسسي)، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال بعدين فرعيين، وهي: العملاء، والعمليات الداخلية. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد هذا المتغير ووصف المتغير ككل. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (22): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعد العملاء

الأهمية النسبية	الرتبة	Sig.	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
مرتفع	3	0.000	28.690	.6950	4.003	يضع الفندق العملاء ضمن أولوياته	21
مرتفع	4	0.000	15.691	3.990	3.783	يسعى الفندق إلى تحقيق درجة عالية من الرضا لعملائه.	22
مرتفع	5	0.000	14.587	.9850	3.722	يقيس الفندق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة	23
مرتفع	2	0.000	25.946	.8290	4.081	يهتم الفندق بمتطلبات العملاء	24
مرتفع	1	0.000	31.477	5.720	4.146	يعالج الفندق شكاوي العملاء في وقت قصير	25
مرتفع		0.000	30.893	0.608	3.947	المتوسط العام للعملاء	

T-tabulated = 1.960

0.878، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لفقرات العمليات الداخلية، وكذلك يبين الجدول أن المتوسط العام للعمليات الداخلية قد بلغ (4.003)، وهذا يؤكد على التطبيق

البعد الثاني: العمليات الداخلية: يتبين من الجدول (23) أن قيمة متوسطات فقرات العمليات الداخلية تقع بين 3.821 – 4.088، وبانحراف معياري يقع بين 0.721 –

المرتفع للعمليات الداخلية، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (30.913)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

الجدول (23): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعدها العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
26	يحسن الفندق إجراءات العمليات الداخلية باستمرار	4.088	4.820	26.299	0.000	1	مرتفع
27	يشجع الفندق عمل الفريق الواحد لإنجاز الأعمال	4.081	.7210	29.825	0.000	2	مرتفع
28	يوفر الفندق البيئة التنظيمية التي تسهم بفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة	4.056	.8780	23.913	0.000	3	مرتفع
29	يوفر الفندق متطلبات العاملين	3.821	.7700	21.207	0.000	5	مرتفع
30	يحقق الفندق كفاءة العمليات الداخلية فيه	3.967	52.80	22.596	0.000	4	مرتفع
	المتوسط العام للعمليات الداخلية	4.003	0.645	30.913	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

الجدول أن المتوسط العام للأداء المؤسسي قد بلغ (3.975)، وهذا يؤكد على التطبيق المرتفع للأداء المؤسسي، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (32.766)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

ولوصف متغير (الأداء المؤسسي) تم إعداد الجدول الآتي: يتبين من الجدول (24) أن قيمة متوسطات لأبعاد الأداء المؤسسي تقع بين 3.947 – 4.003، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لأبعاد الأداء المؤسسي، وكذلك يبين

الجدول (24) وصف المتوسطات الحسابية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لمتغير الأداء المؤسسي

الرقم	البيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
1	العملاء	3.947	0.608	30.983	0.000	2	مرتفع
2	العمليات الداخلية	4.003	0.645	30.913	0.000	1	مرتفع
	المتوسط العام للأداء المؤسسي	3.975	0.592	32.766	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

الرئيسة الثانية لتحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Regression.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها تتناول الفرضية الرئيسية الأولى أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي. حيث تنص على أنه: "لا يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضيات، والتي تمت صياغتها بما يتوافق مع مشكلة الدراسة وأهدافها، حيث تركز هذه الفرضيات على البحث في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بدلالة أبعادها مجتمعة ومنفردة في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان. ولهذا فقد تمت صياغة ست فرضيات، واختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression وتحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression، في حين تم إخضاع الفرضيات المتفرعة عنها لتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، كما تم إخضاع الفرضية

الجدول (25): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA
----------------	--------------	---------------------

(Sig F*) مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	(DF) درجات الحرية	الخطأ المعياري للمنموذج	(R ²) معامل التحديد المعدل Adjusted	(R ²) معامل التحديد	(r) معامل الارتباط	
0.000	135.723	4	0.385	0.577	0.581	0.762	الأداء المؤسسي

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)

الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، وعند 4 درجات حرية. وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha < 0.05$)".

يبين الجدول (25) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج، حيث يتضح وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.762$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.581$)، مما يعني أن متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء فسر ما نسبته (58.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي، مع ثبات العوامل الأخرى. كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (135.723) وبمستوى الدلالة ($\text{SigF}=0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في

الجدول (26): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة الأولى

متغير المستقل	B المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	(Sig t*) مستوى الدلالة
الثابت	0.706	0.144		4.894	0.000
التوظيف الأخضر	0.184	0.051	0.185	3.586	0.000
التدريب الأخضر	0.190	0.042	0.201	4.497	0.000
المكافأة الخضراء	0.232	0.058	0.226	3.975	0.000
تقييم الأداء الأخضر	0.242	0.049	0.265	4.942	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، T-tabulated = 1.960

المحسوبة المقابلة لها (3.975) وبمستوى دلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي للمكافأة الخضراء في الأداء المؤسسي. وتبين أن قيمة معامل الانحدار لتقييم الأداء الأخضر قد بلغت ($\beta=0.265$)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (4.942) وبمستوى دلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي لتقييم الأداء الأخضر في الأداء المؤسسي. ولبيان ترتيب أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء الأكثر أهمية وتأثيراً في الأداء المؤسسي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Linear Regression، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

يبين الجدول (26) نتائج معاملات الانحدار لفرضية الدراسة الرئيسة الأولى، حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار للتوظيف الأخضر قد بلغت ($\beta=0.185$)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (3.586) وبمستوى دلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتوظيف الأخضر في الأداء المؤسسي. وتبين أن قيمة معامل الانحدار للتدريب الأخضر قد بلغت ($\beta=0.201$)، وبلغت قيمة T المحسوبة المقابلة لها (4.497) وبمستوى دلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي للتدريب الأخضر في الأداء المؤسسي. وتبين أن قيمة معامل الانحدار للمكافأة الخضراء قد بلغت ($\beta=0.226$)، وبلغت قيمة T

الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى

النموذج	إدارة الموارد البشرية الخضراء	المعاملات β	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T*	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	Sig F*
الأول	المكافأة الخضراء	0.708	0.689	18.887	0.000	0.689	0.475	356.736	0.000
الثاني	المكافأة الخضراء	0.414	0.404	7.910	0.000	0.736	0.542	232.108	0.000
	تقييم الأداء الأخضر	0.350	0.385	7.542	0.000				
الثالث	المكافأة الخضراء	0.303	0.295	5.423	0.000	0.753	0.568	171.487	0.000
	تقييم الأداء الأخضر	0.306	0.336	6.650	0.000				
	التدريب الأخضر	0.207	0.219	4.856	0.000				

0.000	135.723	0.581	0.762	0.000	3.975	0.226	0.232	المكافأة الخضراء	الرابع
				0.000	4.942	0.265	0.242	تقييم الأداء الأخضر	
				0.000	4.497	0.201	0.190	التدريب الأخضر	
				0.000	3.586	0.185	0.184	التوظيف الأخضر	

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
تتناول الفرضية الرئيسية الثانية الدور المعدل للمتغيرات الديموغرافية في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي. حيث تنص على أنه: "لا تُعدّل المتغيرات الديموغرافية من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha < 0.05$)". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

يبين الجدول (27) ترتيب أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء الأكثر أهمية وتأثيراً في الأداء المؤسسي، حيث تبين بعد (المكافأة الخضراء) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (47.5%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي، وبإضافة بعد (تقييم الأداء الأخضر) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى (54.2%)، وبإضافة بعد (التدريب الأخضر) في النموذج الثالث ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى (56.8%)، كما أدت إضافة بعد (التوظيف الأخضر) في النموذج الرابع إلى ارتفاع نسبة التفسير لتصل إلى (58.1%). ويتضح من الجدول أن أثر جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

أولاً: اختبار الدور المعدل للجنس

الجدول (28): نتائج اختبار الدور المعدل للجنس

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
*Sig T	T	β	*Sig T	T	β		
0.000	3.518	0.181	0.000	3.586	0.184	التوظيف الأخضر	الأداء المؤسسي
0.000	4.561	0.192	0.000	4.497	0.190	التدريب الأخضر	
0.000	3.933	0.229	0.000	3.975	0.232	المكافأة الخضراء	
0.000	5.080	0.248	0.000	4.942	0.242	تقييم الأداء الأخضر	
0.075	-1.784	-0.077				الجنس	
	0.585			0.581		R^2	
	0.003			0.581		ΔR^2	
	3.184			135.723		ΔF	
	0.075			0.000		*Sig ΔF	

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) T-tabulated = 1.960

بينما أشارت نتائج النموذج الثاني إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للمتغير الديموغرافي (الجنس) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، حيث أدى إدخال متغير الجنس لنموذج الانحدار إلى ازدياد قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (0.3%)، وهي غير دالة إحصائياً، إذ بلغت حيث كانت قيمة ΔF (3.184) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} \Delta F = 0.075$) وهي أكبر من 0.05. كما بلغت قيمة معامل الانحدار B عند (الجنس) ما مقداره (-0.077)، وبلغت قيمة T المحسوبة عنده (-1.784)، وبمستوى الدلالة ($\text{Sig} T = 0.075$)، وهي أكبر من 0.05، وهذا يؤكد عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة الموارد

يتبين من الجدول (28) نتائج الانحدار الهرمي لاختبار الدور المعدل للمتغير الديموغرافي (الجنس) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي والقائم على نموذجين، حيث أشارت نتائج النموذج الأول إلى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة ΔF ما مقداره (135.823) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} \Delta F = 0.000$) وهي أقل من 0.05، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.581) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء فسرت ما مقداره (58.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي.

في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

ثانياً: اختبار الدور المعدل للفئة العمرية

البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي تبعاً لاختلاف المتغير الديموغرافي (الجنس).

وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى، التي تنص على أنه: "لا يعدل المتغير الديموغرافي (الجنس) من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء

الجدول (29): نتائج اختبار الدور المعدل للفئة العمرية

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
*Sig T	T	β	*Sig T	T	β		
0.000	3.564	0.184	0.000	3.586	0.184	التوظيف الأخضر	الأداء المؤسسي
0.000	4.493	0.190	0.000	4.497	0.190	التدريب الأخضر	
0.000	3.970	0.232	0.000	3.975	0.232	المكافأة الخضراء	
0.000	4.939	0.242	0.000	4.942	0.242	تقييم الأداء الأخضر	
0.868	-0.167	-0.003				الفئة العمرية	
0.581			0.581			R^2	
0.000			0.581			ΔR^2	
0.028			135.723			ΔF	
0.868			0.000			*Sig ΔF	

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) T-tabulated = 1.960

قيمة معامل التحديد R^2 ، وهي غير دالة إحصائياً، إذ بلغت حيث كانت قيمة ΔF (0.028) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} \Delta F = 0.868$) وهي أكبر من 0.05. كما بلغت قيمة معامل الانحدار B عند (الفئة العمرية) ما مقداره (-0.003)، وبلغت قيمة T المحسوبة عنده (-0.167)، وبمستوى الدلالة ($\text{Sig} T = 0.868$)، وهي أكبر من 0.05، وهذا يؤكد عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي تبعاً لاختلاف المتغير الديموغرافي (الفئة العمرية).

وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية العدمية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه: "لا يعدل المتغير الديموغرافي (الفئة العمرية) من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

ثالثاً: اختبار الدور المعدل لعدد سنوات الخبرة العملية

الجدول (30): نتائج اختبار الدور المعدل لعدد سنوات الخبرة العملية

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
*Sig T	T	β	*Sig T	T	β		
0.000	3.621	0.186	0.000	3.586	0.184	التوظيف الأخضر	الأداء المؤسسي
0.000	4.521	0.191	0.000	4.497	0.190	التدريب الأخضر	
0.000	3.895	0.228	0.000	3.975	0.232	المكافأة الخضراء	
0.000	4.882	0.239	0.000	4.942	0.242	تقييم الأداء الأخضر	
0.194	-1.300	-0.027				عدد سنوات الخبرة العملية	
0.583			0.581			R^2	

يتبين من الجدول (29) نتائج الانحدار الهرمي لاختبار الدور المعدل للمتغير الديموغرافي (الفئة العمرية) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي والقائم على نموذجين، حيث أشارت نتائج النموذج الأول إلى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة ΔF ما مقداره (135.823) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} \Delta F = 0.000$) وهي أقل من 0.05، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.581) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء فسرت ما مقداره (58.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي.

بينما أشارت نتائج النموذج الثاني إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للمتغير الديموغرافي (الفئة العمرية) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، حيث لم يؤدي ادخال متغير الفئة العمرية لنموذج الانحدار إلى التغيير في

0.002	0.581	ΔR^2
1.691	135.723	ΔF
0.194	0.000	*Sig ΔF

T-tabulated = 1.960 *التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(0.2%)، وهي غير دالة إحصائياً، إذ بلغت حيث كانت قيمة ΔF (1.691) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig}\Delta F=0.194$) وهي أكبر من 0.05. كما بلغت قيمة معامل الانحدار B عند (عدد سنوات الخبرة العملية) ما مقداره (-0.027)، وبلغت قيمة T المحسوبة عنده (-1.300)، وبمستوى الدلالة ($\text{Sig}T=0.194$)، وهي أكبر من 0.05، وهذا يؤكد عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي تبعاً لاختلاف المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة العملية).

وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، التي تنص على أنه: "لا يعدل المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة العملية) من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

يتبين من الجدول (30) نتائج الانحدار الهرمي لاختبار الدور المعدل للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة العملية) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي والقائم على نموذجين، حيث أشارت نتائج النموذج الأول إلى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة ΔF ما مقداره (135.823) عند مستوى دلالة ($\text{Sig}\Delta F=0.000$) وهي أقل من 0.05، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.581) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء فسرت ما مقداره (58.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي.

بينما أشارت نتائج النموذج الثاني إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة العملية) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، حيث أدى ادخال متغير عدد سنوات الخبرة العملية لنموذج الانحدار إلى ازدياد قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة

رابعاً: اختبار الدور المعدل للمؤهل العلمي

الجدول (31): نتائج اختبار الدور المعدل للمؤهل العلمي

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
*Sig T	T	β	*Sig T	T	β		
0.000	3.617	0.185	0.000	3.586	0.184	التوظيف الأخضر	الأداء المؤسسي
0.000	4.369	0.184	0.000	4.497	0.190	التدريب الأخضر	
0.000	3.895	0.227	0.000	3.975	0.232	المكافأة الخضراء	
0.000	4.785	0.233	0.000	4.942	0.242	تقييم الأداء الأخضر	
0.032	-2.153	-0.063				المؤهل العلمي	
	0.586			0.581		R^2	
	0.005			0.581		ΔR^2	
	4.633			135.723		ΔF	
	0.032			0.000		*Sig ΔF	

T-tabulated = 1.960 *التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

مستوى دلالة ($\text{Sig}\Delta F=0.000$) وهي أقل من 0.05، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.581) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء فسرت ما مقداره (58.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي. بينما أشارت نتائج النموذج الثاني إلى وجود أثر دال إحصائياً للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء

يتبين من الجدول (31) نتائج الانحدار الهرمي لاختبار الدور المعدل للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي والقائم على نموذجين، حيث أشارت نتائج النموذج الأول إلى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة ΔF ما مقداره (135.823) عند

الأداء المؤسسي تبعاً لاختلاف المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي). وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يعدل المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي) من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

المؤسسي، حيث أدى ادخال متغير المؤهل العلمي لنموذج الانحدار إلى ازدياد قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (0.5%)، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت حيث كانت قيمة ΔF (4.633) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} \Delta F = 0.032$) وهي أقل من 0.05. كما بلغت قيمة معامل الانحدار B عند (المؤهل العلمي) ما مقداره (-0.063)، وبلغت قيمة T المحسوبة عنده (-2.153)، وبمستوى الدلالة ($\text{Sig} T = 0.032$)، وهي أقل من 0.05، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في

خامساً: اختبار الدور المعدل للمستوى الإداري

الجدول (32): نتائج اختبار الدور المعدل للمستوى الإداري

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
*Sig T	T	β	*Sig T	T	β		
0.000	3.529	0.182	0.000	3.586	0.184	التوظيف الأخضر	الأداء المؤسسي
0.000	4.488	0.190	0.000	4.497	0.190	التدريب الأخضر	
0.000	3.979	0.233	0.000	3.975	0.232	المكافأة الخضراء	
0.000	4.883	0.240	0.000	4.942	0.242	تقييم الأداء الأخضر	
0.646	-0.460	-0.017				المستوى الإداري	
	0.582			0.581		R^2	
	0.001			0.581		ΔR^2	
	0.212			135.723		ΔF	
	0.646			0.000		*Sig ΔF	

T-tabulated = 1.960 * التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

معامل التحديد R^2 بنسبة (0.1%)، وهي غير دالة إحصائياً، إذ بلغت حيث كانت قيمة ΔF (0.212) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} \Delta F = 0.646$) وهي أكبر من 0.05. كما بلغت قيمة معامل الانحدار B عند (المستوى الإداري) ما مقداره (-0.017)، وبلغت قيمة T المحسوبة عنده (-0.460)، وبمستوى الدلالة ($\text{Sig} T = 0.646$)، وهي أكبر من 0.05، وهذا يؤكد عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي تبعاً لاختلاف المتغير الديموغرافي (المستوى الإداري). وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، التي تنص على أنه: "لا يعدل المتغير الديموغرافي (المستوى الإداري) من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

يتبين من الجدول (32) نتائج الانحدار الهرمي لاختبار الدور المعدل للمتغير الديموغرافي (المستوى الإداري) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي والقائم على نموذجين، حيث أشارت نتائج النموذج الأول إلى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة ΔF ما مقداره (135.823) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} \Delta F = 0.000$) وهي أقل من 0.05، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.581) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء فسرت ما مقداره (58.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي.

بينما أشارت نتائج النموذج الثاني إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للمتغير الديموغرافي (المستوى الإداري) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، حيث أدى ادخال متغير المستوى الإداري لنموذج الانحدار إلى ازدياد قيمة

سادساً: اختبار الدور المعدل للقسم

الجدول (33): نتائج اختبار الدور المعدل للقسم

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
*Sig T	T	B	*Sig T	T	β		
0.000	3.590	0.185	0.000	3.586	0.184	التوظيف الأخضر	الأداء المؤسسي
0.000	4.496	0.190	0.000	4.497	0.190	التدريب الأخضر	
0.000	3.963	0.232	0.000	3.975	0.232	المكافأة الخضراء	
0.000	4.939	0.243	0.000	4.942	0.242	تقييم الأداء الأخضر	
0.812	0.237	0.010				القسم	
0.581			0.581			R^2	
0.000			0.581			ΔR^2	
0.056			135.723			ΔF	
0.812			0.000			*Sig ΔF	

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) T-tabulated = 1.960

مناقشة النتائج

1. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، حيث ظهر الأثر المعنوي عند جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراستها مجتمعة. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي للفنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، حيث أن تبني إدارات الفنادق للأنشطة والممارسات المعنية بإدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في تعزيز الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها إدارات الفنادق، وتساعد في تطوير بيئة خضراء، وتوجيه سلوك الموظفين نحو بناء وتقديم مبادرات وتقديم خدمات صديقة للبيئة، وهو ما ينعكس إيجاباً على قيمتها وسمعتها لدى العملاء وتحقيق التميز والجودة في خدماتها وبالتالي تحقيق أهدافها. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحداد والصباغ، 2020)، والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال بُعد التوظيف الأخضر، على أداء الموارد البشرية. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Ong and Riyanto, 2020)، والتي توصلت إلى أن التحفيز الأخضر ومشاركة العامل الأخضر له تأثير إيجابي على الأداء البيئي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (خزعل وآخرون، 2020)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء. وتوافقت مع نتيجة دراسة (القدوع والجناعي، 2021)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Anwar and Abdullah, 2021)، والتي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤثر على المهارات والقدرات والمواقف

يتبين من الجدول (33) نتائج الانحدار الهرمي لاختبار الدور المعدل للمتغير الديموغرافي (القسم) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي والقائم على نموذجين، حيث أشارت نتائج النموذج الأول إلى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة ΔF ما مقداره (135.823) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} \Delta F = 0.000$) وهي أقل من 0.05، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.581) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء فسرت ما مقداره (58.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي. بينما أشارت نتائج النموذج الثاني إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للمتغير الديموغرافي (القسم) في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي، حيث لم يؤدي ادخال متغير القسم لنموذج الانحدار إلى التغير في قيمة معامل التحديد R^2 ، وهي غير دالة إحصائياً، إذ بلغت حيث كانت قيمة ΔF (0.056) عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} \Delta F = 0.812$) وهي أكبر من 0.05. كما بلغت قيمة معامل الانحدار B عند (القسم) ما مقداره (0.010)، وبلغت قيمة T المحسوبة عنده (0.237)، وبمستوى الدلالة ($\text{Sig} T = 0.812$)، وهي أكبر من 0.05، وهذا يؤكد عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي تبعاً لاختلاف المتغير الديموغرافي (القسم).

وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية العدمية الفرعية السادسة، التي تنص على أنه: "لا يعدل المتغير الديموغرافي (القسم) من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

مناقشة النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات

والعقبات، مما يؤدي إلى تعزيز قدرة الفندق على النجاح والاستمرارية في تلبية احتياجات العملاء وتقديم الخدمات بالشكل الأمثل وبالجودة العالية، وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خزعل وآخرون، 2020)، والتي توصلت إلى أن أعلى تأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء كان من نصيب ممارسة التوظيف الأخضر في المنظمة المبحوثة.

3. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، حيث ظهر الأثر المعنوي عند جميع الأبعاد، وذلك من خلال دراستها منفردة. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي الذي تؤديه أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي للفنادق الخمس نجوم العاملة في الأردن، حيث أن اتباع عمليات توظيف وفق معايير بيئية واستقطاب الكوادر البشرية التي تمتلك أعلى درجات الالتزام البيئي، وزيادة ورفع مستوى الأداء الوظيفي تجاه الاستدامة البيئية وتحفيزهم وتشجيعهم تجاه تحقيق أهدافها وإجراء عمليات متابعة وتقييم مستمرة لمدى قدرتهم على الوصول إلى الغايات والأهداف البيئية المنشودة تسهم نجاح الأداء المؤسسي من خلال تحقيق التميز والجودة في الخدمات التي تقدمها وتخفيض التكاليف وتلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kuria and Mose, 2019)، والتي توصلت إلى أن التوظيف والاختيار الأخضر، وإدارة أداء الموارد البشرية الخضراء، والتدريب الأخضر والتنمية، والاجر الأخضر والمكافأة، سجلت علاقة إيجابية وهامة مع الفعالية المنظمة للجامعات في كينيا، وان الإدارة أثناء التوظيف والاختيار تسعى إلى تعيين موظفين على دراية ومستعدين لتطبيق مهاراتهم وخبراتهم لتحسين البيئة المحيطة. وتوافقت مع نتيجة دراسة (حسن، 2021)، والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين كل من التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت والتعويض الأخضر، وتحسين السمعة التنظيمية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسن، 2021)، والتي توصلت إلى عدم وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين تقييم الأداء الأخضر وتحسين السمعة التنظيمية.

4. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات

والسلوك والمعرفة من الموظفين وبالتالي قد تؤثر على أداء المؤسسات. وتوافقت مع نتيجة دراسة (عبد الدائم، 2021)، والتي توصلت إلى وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق استراتيجية الوزارة. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Ramachandran and Kumar, 2022)، والتي توصلت إلى أن الشركة تتبع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل صارم في جميع الجوانب، ونتيجة لذلك يُظهر الموظفون سلوك يؤدي إلى نتائج تنظيمية خضراء على مستوى الشركة، وبالتالي استفادت الشركة من مزايا التكلفة وتحسين الأداء المالي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (سلامة ومحميد، 2022)، والتي توصلت إلى وجود علاقة وارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق المنظمي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (نصير وآخرون، 2022)، والتي توصلت إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات له انعكاس إيجابي على زيادة كفاءتها وتحسين فاعليتها في الحد من تلوث البيئة. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Nafari and Rezaei, 2022)، والتي توصلت إلى أن جميع استراتيجيات الموارد البشرية كانت فعالة في الأداء التنظيمي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Farooq et al., 2022)، والتي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الأخضر وتأثير الوسيط الكفاءة الذاتية على ارتباط إدارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الأخضر. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Albloush et al., 2022)، والتي توصلت إلى وجود ارتباط جوهري بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Liu and Wu, 2022)، والتي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي على الأداء البيئي للمؤسسة. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Kokkaew et al., 2022)، والتي توصلت إلى أنه لإدارة المعرفة دور وسيط بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات غير المالي. أظهرت نتيجة تحليل الانحدار المتدرج أن بعد

(المكافأة الخضراء) يعد من أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المؤثرة في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان. وهذا قد يعود إلى أن الاهتمام بالموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً في إنجاز المهام والوظائف البيئية الخضراء من خلال تقديم الحوافز والمكافآت المالية وتلبية احتياجاتهم وتحقيق المرونة في العمل ومشاركتهم في صنع القرارات؛ يولد الدافعية لديهم في تحسين وتطوير العمل، وبذل الجهد في تحقيق الأهداف المحدد، والوصول إلى الأداء المتميز، والعمل على تجاوز الأزمات

للأداء الجيد الذي يقدمه موظفو الفندق، وخاصةً في المجالات والأنشطة المتعلقة بحماية البيئة والمحافظة عليها، والتي قد تتمثل في زيادة الراتب أو تقديم مكافآت أو إجازات وغيرها.

4- تحديد إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بشكل دقيق ومفصل أهدافاً محددة لتحقيق النتائج الخضراء في تقييم الأداء.

5- قياس إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بشكل مستمر ودوري مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، والعمل على تعزيزها وزيادة درجتها.

6- زيادة اهتمام إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتوفير كافة متطلبات واحتياجات العاملين، وإجراء المزيد من عمليات التقييم المستمرة لمدى كفاءة عملياته الداخلية.

توصيات للدراسات المستقبلية

توصي الدراسة الحالية بإجراء دراسات مستقبلية تتناول علاقة وأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في متغيرات أخرى، كعلاقة وأثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعلاقة وأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المالي، بالإضافة إلى التوسع في مجتمع الدراسة، من خلال دراسة القطاع السياحي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

احمد، مناف عبد المطلب (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 1(26)، 218-438.

احمد، مها ياسر حسام الدين (2022). العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء بالشركات الصديقة للبيئة دراسة تطبيقية على شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، (1)، 274-307.

بن احمد، نادية، وبن دنيدينة، سعيد (2022). أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة. *مجلة الابتكار والتسويق*، (1)، 50-69.

البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد (2021). تطوير أداء ادارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق

الخبرة العملية، المستوى الإداري، والقسم) لا تُعدل من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، باستثناء المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي). وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Omari et al., 2020)، والتي توصلت إلى أن الموظفين الذين تقل خبرتهم الوظيفية كانوا أكثر عرضة لإدراك التمكين والأداء بشكل ايجابي.

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات عديدة منها ان فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان تمتلك تصورات ورؤى حول الوظائف الخضراء، وتطبق المعايير البيئية في التوظيف، وتبدي الإدارة فيها أعلى درجات الاهتمام بتطوير أنشطة تدريبية تركز على الجوانب البيئية، وتدريب الموظفين على الوعي البيئي، فضلاً عن انها تقدم حوافز مُرضية بشكل عام، وتعتزف بالمكافآت في إدارة البيئة للعاملين، وكذلك تعتمد إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان على مؤشرات الأداء الأخضر في نظام تقييم الأداء، وتوجه التغذية العكسية للموظفين بعد التقييم لتحسين سلوكهم الأخضر. وفيما يخص العملاء فإن إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان تبدي أعلى درجات الاهتمام بمتطلبات العملاء، وتسعى إلى معالجة الشكاوى الواردة من العملاء في وقت قصير، وتقوم بعمليات تحسين مستمرة على اجراءات العمليات الداخلية لديها، وتشجع عمل الفريق الواحد لإنجاز الاعمال.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

- توصيات خاصة بالفنادق:

1- ان تتبنى إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان المزيد من أدوات التدريب المناسبة باستخدام منصات التدريب الإلكترونية.

2- زيادة مستوى اعتماد إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان شبكات الإنترنت في عرض وتوضيح إجراءات وشروط ومتطلبات إجراء التوظيف، واستقطاب المزيد من الكوادر البشرية الذين لديهم أعلى وعي ومعرفة ومهارات بيئية.

3- تقديم إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان المزيد من الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية

- الحداد، علاء ميشيل، والصباغ، معاذ (2020). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري. الجامعة الافتراضية السورية.
- حسانين، عبدالرحيم محمد (2018). المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة رؤية مقترحة. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 2(8)، 132-155.
- حسن، فاطمة محمد مهدي (2021). الدور الوسيط لسلك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية اثناء جائحة كوفيد-19، دراسة تحليلية. *المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية*، 12(3)، 273-339.
- حسن، شفاء بلاسم، وعبد الامير، محمد (2022). تأثير مدى اسهام الأداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسط المخدمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية. *مجلة الريادة للمال والاعمال*، 3(3)، 166-180.
- الحسناوي، صالح مهدي (2019). الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الاداعي، بحث استطلاعي تحليلي لعينة من اساتذة كلية الزراعة. *مجلة كلية الاقتصاد*، 25(2)، 449-483.
- حسين، رازم رمضان محم (2019). أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية طبقاً لرؤية مصر 2030، دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 10(3)، 701-745.
- الحوال، سعاد فهد سعد (2019). *سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كمدخل وسيط في العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء* (مجلد 1). المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- خزعل، بصير خلف، والمشهداني، لمياء محمد جاسم، والطيار، احمد راكان محمد (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GRHM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهريّة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة
- المية التنافسية. *مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، 66(6)، 217-246.
- البطران، شيماء، مشهور، نهلة، والشناوي، سماح (2022). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في وجود الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 23(4)، 88-142.
- بلالي، احمد، وسملالي، يحيوية (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. *مجلة رؤى اقتصادية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 8(2)، 116-113.
- الجبالي، ناصر احمد، حسن، محمد وهبه، وعبدالباري، علاء عبد الواحد (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية*، 14(1)، 1-30.
- جميل، عمر قيس (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل لدعم عملية التعليم الالكتروني: دراسة استطلاعية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 12(29)، 273-290.
- جنيدي، احمد مجدي احمد (2020). واقع التفكير الاستراتيجي الابداعي لدى الإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثره على الأداء التنظيمي. *مجلة البحوث الدارية*، 38(2)، 1-34.
- حاجم، ياسر، اسماعيل، سيف، وسلطان، ريم (2021). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المزايا التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 13(1)، 16-36.
- حاتمة، حابس محمد، ودراوشة، نجوى عبدالحميد (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين انتاجية الجامعات الخاصة في الاردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 46(2)، 269-281.
- حداد، امانى خلف (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية. *مجلة البقاء للبحوث والدراسات*، 3(1)، 116-128.

- الموصل، الجامعة التقنية الشمالية. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 11 (3)، 297-268.
- الدرمكي، عبدالله ابراهيم، والظافري، حسن صالح (2017). إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية، الأداء المؤسسي. ترجمة نهى مطر خميس، دار فنديل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- دمهوري، امل محمد، والراشد، تغريد عبدالعزيز (2018). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة، *المجلة العربية للإدارة*، 38 (11)، 197-163.
- الدوري، علي عبدالقادر محمود، والحاكم، علي عبدالله (2021). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 22 (1)، 36-19.
- الذبياني، منى سليمان (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، تصور مقترح. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*، 110 (1)، 84-33.
- رسول، هوشمه ند محمد (2022). دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الاهلية في اقليم كوردستان - العراق". *مجلة جامعة التنمية البشرية*، 8 (3)، 25-18.
- أبو رمان، جمانة بشير، والصدريقي، عبد الرحمان غسان (2019). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 13 (2)، 71-44.
- الزبيدي، غني دحام، وحمزة، محمد فليح (2019). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بحث تطبيقي في مدينة الامامين الكاظمين الطيبة. *مجلة العلم الاقتصادية والادارية*، 25 (112)، 48-24.
- الزهرة، بوداود فاطيمة، شتوح، دلال، الزاوي، اسماء (2020). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تميز الأداء. *مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة*، 2 (2)، 206-190.
- الزبياني، منى (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، 110 (3)، 86-33.
- السالم، مؤيد سعيد (2019). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. اثر للنشر والتوزيع.
- السعودي، موسى احمد (2018). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن. *المجلة الاردنية في إدارة الاعمال*، 4 (3).
- سلامة، مازن صعب، ومحيميد، كفاح عباس (2022). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك. *مجلة STEPS للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 1 (2)، 703-687.
- السيد، دعاء ثروت احمد (2021). آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 22 (22)، 388-365.
- شافي، عايش (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 19 (1)، 256-213.
- شحاتة، ياسر السيد (2019). أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية. *مجلة التجارة والتمويل*، 39 (4)، 277-324.
- صالح، مباركي، وجمعة، خير الدين (2022). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة. *مجلة العلوم الانسانية*، 22 (1)، 757-739.
- الصاوي، محمود، والدباغ، تماضر (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. *المجلة العربية للإدارة*، 41 (2)، 94-73.
- الطاهر، سناء، ابو سن، احمد، وحامد، عبد السلام (2019). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. *المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 9 (9).
- طه، حسنين السيد، وعبد، اسماء فتحي سيد (2022). أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على

- على الأداء المؤسسي خلال جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين فيها، دراسة ميدانية. *المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*، 4(1)، 23-64.
- عوض، عبدالستار (2019). أثر التوزيع المادي في الأداء المنظمي – دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسمنت الشمالية/ معمل كركوك. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 119(1)، 130-144.
- العنزي، قاسم محمد، وهاتف، حسنين حسين (2019). الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين 2017-2018. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9(1)، 43-68.
- الغامدي، دلال محمد، وبادغيش، لمياء عبدالله (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز، دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 3(26)، 42-90.
- الغرابي، زينب اسماعيل، عبدالقادر، علي احمد، ويحيى، بريهان فطين (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر، دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر. *المجلة العربية للإدارة*، 41(3)، 319-340.
- الغزوي، هاني بن علي بن احمد (2020). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين بيئة العمل وضمان الجودة، دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات. دار النهضة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القاسمي، عابدة بطي، والقاسمي، محمد بطي (2019). فاعلية التدريب اثناء الخدمة في تطوير المهارات التقليدية لمديري المدارس بسلطنة عُمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 3(9)، 271-302.
- القي، الطيب محمد علي، وابو شويته، فتحية ابو بكر محمد (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية. *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، 4(4)، 19-48.
- القرالة، علاء عبد الحافظ (2018). أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة وزارة العدل في الاردن.
- شركة ميتلايف لتأمينات الحياة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(1)، 1-29.
- العامري، عبد العزيز (2022). تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18(1)، 21-38.
- عبدالله، عبدالله ابراهيم ابكر، ومحمد، عابدين صالح حمودة (2022). دور تفويض السلطة في فعالية الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية 2018م – 2021 م. *مجلة العلوم الانسانية والطبيعية*، 3(6)، 164-187.
- عبد الدائم، علي عبد السلام (2021). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية. *مجلة الجامعة العراقية*، 51(51)، 545-557.
- عبدالرحمن، أشرف عبد الرحمن محمد (2021). أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصص السوقية، دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية*، 12(1)، 406-444.
- عبد العزيز، عبد العزيز دسوقي كمال (2021). الاستراتيجيات اللوجستية وأثرها على كفاءة اداء الشركات بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 7(1)، 63-88.
- العتيبي، فالح شجاع فالح (2021). جودة الخدمة التعليمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب الالكتروني والأداء المؤسسي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(3)، 814-829.
- العفيف، امجد حسين (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الاردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 38(4)، 73-102.
- علي، ايمن حسن (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 32(1)، 220-273.
- العنزي، عاطف عناد، والفايز، محمد ابراهيم (2022). واقع تطبيق إدارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية وأثرها

- مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 6(2)، 57-34.
- القرووع، يحيى احمد، والجناحي، نوري عبد الودود (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، 48(8)، 136-174.
- القطامين، احمد (2020). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- كمال الدين، هشام مصطفى، وابو زيد، محمد محمود (2019). واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 20(1)، 213-177.
- المبيضين، صفوان محمد، ولاكلي، عائض بن شافي (2012). التخطيط في الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
- محمد، طرفة (2020). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. مجلة الريادة لاقتصاديات المال والاعمال، 6(3)، 265-287.
- محمد، نورا منصور، خليل، عزة ماهر، والرميدي، بسام سمير (2020). تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، 4(1/2)، 66-55.
- المحمدي، سعد علي ربحان (2019). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- المراد، حسين محمد (2022). معوقات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 13(13)، 312-265.
- المرشد، محمد نصار (2019). علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 27(4)، 199-173.
- مصطفى، امل محمد (2022). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية التنمية المستدامة بالتطبيق على
- مستشفيات جامعة عين شمس. المجلة العربية للإدارة، 42(4)، 21-1.
- الملا، عبد الرحمن مصطفى، والياسري، مها طالب نوح (2018). دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 24(109)، 91-69.
- مهدي، جابر، سهيلة، بارة، وبلال، رحالية (2021). أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركات اتصالات الجزائر فرع سوق اهراس. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 10(1)، 168-149.
- مهدي، ميادة حياوي، وحسن، جاسم (2020). بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، 12(2)، 21-1.
- الموجي، سارة عاطف (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 22(1)، 312-285.
- نصير، رهام ارشيد، نصير، طارق ارشيد، ونصير، خلدون ارشيد (2022). انعكاسات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع العام الاردنية. المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية، 1(1)، 54-44.
- يوسف، احمد، ودلهوم، محمد الامين (2019). رأس المال البشرية كألية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 3(1)، 172-149.
- ولي، احلام ابراهيم، وحمد، دهام صابر (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء اعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 17(55)، 337-361.
- الوهاسي، عبدالوهاب (2020). دور القيادة الادارية في تطوير اداء العاملين بالمنظمات غير الربحية: بحث تطبيقي على العاملين بمنظمات العمل الخيري. مجلة الإدارة

- transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Armstrong, M. (2016). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page Limited.
- Bhutto, S. A., & Auranzeb, Z. (2016). Effects of green human resources management on firm performance: An empirical study on Pakistani Firms. *Eur. J. Bus. Manag*, 8, 119-125.
- Bieńkowska, A., & Tworek, K. (2021). The moderating role of IT in process of shaping organizational performance by dynamic capabilities of controlling. *Applied Sciences*, 11(2), 889.
- Bon, A. T., Zaid, A. A., & Jaaron, A. (2018). Green human resource management, green supply Chain management practices and Sustainable performance. Proceedings of the *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Bandung, Indonesia, March 6-8, 2018.
- Bonett, D. G. & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of organizational behavior*, 36(1), 3-15.
- Daft, R. L. (2020). *Organization, Theory and Design*. Cengage Learning.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Boston, Pearson.
- Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees. *Sustainability*, 14(3), 1718.
- Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., & Dhir, A. (2022). Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(4), 824-845.
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and self-efficacy. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(3), 52-12.
- والقيادة الاسلامية، الهيئة العالمية للتسويق الاسلامي، (1).52-12.
- المراجع باللغة الاجنبية:
- Agarwal, A., & Vrat, P. (2016). A Bio-inspired model of organizational excellence. *Journal of Advances Management Research*, 13(2), 131-153.
- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2022). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*.1-17.
- ALabaddi, Z. A., Rahahleh, A. H., Muflih, M. A., Sana'a, N. A. N., & Salah, A. A. (2020). The Role of Electronic Human Resource Management on the Practices of Green Human Resource Management. *European Journal of Business and Management*, 12(1), 55-72.
- Albloush, A., Alharafsheh, M., Hanandeh, R., Albawwat, A., & Shareah, M. A. (2022). Human Capital as a Mediating Factor in the Effects of Green Human Resource Management Practices on Organizational Performance. *Planning*, 17(3), 981-990.
- [Al-Dhaafri, H.S.](#) & [Alosani, M.S.](#) (2020), "Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE", [Benchmarking: An International Journal](#), 27(9), 2497-2519.
- Al-Jedaiah, M., N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) in organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49.
- Al-Omari, Z., Alomari, K., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10(4), 841-848.
- Altanashat, M., Al Dubai, M., & Alhety, S. (2019). The impact of enterprise risk management on institutional performance in Jordanian public shareholding companies. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(3).
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the

- University, Kenya (Doctoral dissertation, COHRED-JKUAT).
- Liu, J., & Wu, Y. (2022). Green Human Resource Management, Employee Work Values, and Enterprise Environmental Performance. *Journal of Environmental and Public Health*, (3), 1-6.
- Mohammad, N., Bibi, Z., Karim, J., & Durrani, D. (2020). Green human resource management practices and organizational citizenship behaviour for environment: The Interactive Effects of Green Passion. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11(6), 1-10.
- Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1-8.
- Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation management and employee performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 384-398.
- Ong, J. O., & Riyanto, S. (2020). Green Human Resource Management in Manufacturing Company. *Journal of Business and Management*, 22(4), 48-57.
- Opatha, H. H. D. N. P., & Hewapathirana, R. A. (2019). Defining green and green human resource management: A conceptual study. *Opatha, HHDNP & Hewapathirana, RA (2019). Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. International Journal of Arts and Commerce*, 8(5), 1-10.
- Papulová, Z., Gažová, A., Šlenker, M., & Papula, J. (2021). Performance measurement system: Implementation process in SMEs. *Sustainability*, 13(9), 4794.
- Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2018). Green human resource management: a review. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7(3), 790-795.
- Putri, E. M., Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., & Mukaffi, Z. (2019). The effect of work environment on employee performance through work discipline. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 7(4), 132-140.
- resource management and environmental knowledge. *International Journal of Manpower*, 41(7), 879-900.
- Freire, C., & Pieta, P. (2022). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification and Job Satisfaction. *Sustainability*, 14(13), 7557.
- Geelmaale, A. M. A. (2019). Impact Of Employee Motivation On Organizational Performance. *International Journal of Advance Research*, 7(10), 166-172.
- Gimeno-Arias, F., Santos-Jaén, J. M., Palacios-Manzano, M., & Garza-Sánchez, H. H. (2021). Using PLS-SEM to analyze the effect of CSR on corporate performance: The mediating role of human resources management and customer satisfaction. An empirical study in the Spanish food and beverage manufacturing sector. *Mathematics*, 9(22), 2973.
- Hosain, S., & Rahman, M. D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume*, 18.
- Jirawuttinunt, S., & Limsuwan, K. (2019). The effect of green human resource management on performance of certified ISO 14000 businesses in Thailand. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 11(1), 168-185.
- Kinisa, G. R. O. (2019). Impact of Employees' Training and Development on Organizational Performance: A Case of the National Bank of Commerce (NBC) Mwanza City. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(8), 386-413.
- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101750.
- Kuria, M. W., & Mose, T. (2019). Effect of green human resource management practices on organizational effectiveness of universities in Kenya. *Human Resource and Leadership Journal*, 4(2), 1-20.
- Langat, B. (2017). *Influences of green human resource management practices on environmental sustainability at Kenyatta*

- management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Tipanya, N., Li, L., & Salma, E. (2022). Effect of Environmental Responsible Human Resource Management Practice on Manufacturing Enterprise Green Technology Innovation and Organizational Effectiveness. *Asia Pacific Journal of Business Review*, 6(2), 1-26.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- Yongjia, R. L., & Xiaoqing, M. F. (2017). Does institutional ownership influence firm performance? Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 49, 17-47.
- Younas, W., Farooq, M., Khalil-Ur-Rehman, F., & Zreen, A. (2018). The impact of training and development on employee performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(7), 20-23.
- Ramachandran, R., & Kumar, M. D. D. (2022). Employee Performance Relate with the Motivation of Green Human Resource Management (GHRM) Practices in NLC India Ltd Neyveli. *UGC Care Group I Journal*, 82(3), 1-11.
- Rahman, I., Chen, H., & Reynolds, D. (2020). Evidence of green signaling in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102444.
- Ramdani, D. M., & Hadijah, H. S. (2020). The influence of knowledge management on organizational performance with ERP implementation as mediator. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 455-462.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations: The International Journal*.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
- Salih, D. Q. (2020). The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study. *Manag Econ Res J*, 6(3), 14337.
- Saputro, A., & Nawangsari, L. C. (2021). The effect of green human resource management on organization citizenship behaviour for environment (OCBE) and its implications on employee performance at Pt Andalan Bakti Niaga. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 174-181.
- Shaban, S. (2019). Reviewing the concept of green HRM (GHRM) and its application practices (Green Staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective. *International Business Research*, 12(5), 86-94.
- Srivastava, A. P., & Shree, S. (2018). Examining the effect of employee green involvement on perception of corporate social responsibility: Moderating role of green training. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 10(16).
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource

