



توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان

The Impact of Green Human Resoures Orientation on Human Resoures

Performance on Industry Segment in Sudan

عبدالسلام ادم حامد

أحمد إبراهيم أبو سن

سناء جاد الله الشيخ الطاهر

جامعة السودان للعلوم

جامعة السودان للعلوم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

sunmust87@gmail.com

sanaalnazer@hotmail.com

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان , ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالدراسات السابقة لبناء نموذج الدراسة وكذلك تطوير الفرضيات, واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غير احتمالية البالغ عددها (330) بنسبة استرداد (88%) تم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق (AMOS v25) تم التأكد من صلاحية النموذج عن طريقة اختبار الفا كرونباخ , وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية جزئية بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية , تم مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة , ومن ثم تقديم عدد من المقترحات بشأن الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية :

توجه , الخضراء , أداء , الموارد البشرية



Abstract

The aim of this study was to test the green human resources management orientation and its impact on human resources performance on Industry Segment in Sudan, In order to achieve the objectives of the study, previous studies were used to construct the study model as well as to develop hypotheses. Using descriptive analytical method, from a non-probability sample. Form (330) sudanees businesses in Industry Segment, response rate (85%). using (AMOS v25), the result Show there is a positive relationship between green human resources management orientation and human resources performance. The results are discussed with previous studies and making proposals for future studies.

Key words:

Green human resources management orientation, human resources performance

المقدمة :

تلعب ادارة المورد البشرية دوراً هاماً ورئيسياً في التنمية كما يمثل الإستثمار فيها أعلى عناصر الإستثمار عائداً وأكثرها على عناصر الثروة الأخرى , وتأتي اهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه تعتمد الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملاحمها وتفوقها واستمرارها في المنافسة .وحتى يستطيع العنصر البشري في المؤسسة القيام بواجباته على الوجه الاكمل لا بد من ادارتها بالصورة المثلى التى تستطيع المؤسسة من خلالها ان تحقق اهدافها ورسالتها ورؤيتها التي من اجلها انشئت وعليه ينبغي لأية مؤسسة ان يكون لديها إدارة موارد بشرية تهتم به وتعمل على اسعاده وتحقيق متطلباته حتى ينعكس ذلك إيجاباً على انتاج المؤسسة (1).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بالتغيرات البيئية نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد و هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات التي تحدث في البيئة المنظمة ومن ثم كان لزاماً على أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد وتتكيف معها ، ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياستها وممارستها أو من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة . ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكاً في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة ، وأن تتبني دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على أدارتها لمواردها البشرية بفاعلية.(2) , اصبح المجتمع اكثر وعياً بالبيئة وبدأت الشركات في إدراج المقترحات الخضراء في بيئة العمل اليومية , مقترحات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التى تؤدي الى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف وخلق جو من المشاركة الافضل للموظفين , مما يساعد بدوره المؤسسات على العمل بطريقة مستدامة بيئياً. يحمل



مفهوم الادارة الخضراء للموارد البشرية أهمية كبيرة لكل من المنظمات والموظفين المنظمة اليوم على دراية جيدة حول مفهوم الموارد البشرية الخضراء التي وضعت مسبقاً لمساعدتهم على الحفاظ على البيئة خضراء ولكن لا يزال عدد قليل من المنظمات غير قادر على وضعها في الممارسات في المجالات الوظيفية المختلفة لادارة الموارد البشرية (3).

يلعب اداء الفرد دورا هاما في التأثير على أداء المنظمة , فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعاله ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه المنظمة من أداء (4). لقي اداء الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون ان الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة واعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى اسمى اهدافها , وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات الى انجاز اعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة (5).

على الرغم من أهمية الإدارة الخضراء في الموارد البشرية إلا أن هنالك القليل من الدراسات التي تناولت توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء , حيث تناولت بعض الدراسات الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء (Mandip,2012) (6), (Renwick et al,2012) (7) , (وهيبة,2016) (8) , وهناك دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Deepika R & Dr.Karpagam,2016) (9), (Masri, 2016) (10), (Arulrajah et al,2015) (11) , ويلاحظ ان معظم الدراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلا أنها لم تربطها بمدى علاقتها أداء الموارد البشرية ومن ذلك تأتي دراسة (السكرانه,2017) (12) , (Cheema et al,2015) (13), (likhitkar&verma,2017) (14) , لتأكيد وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية



الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية, لذلك تسعى هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية .

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في أن موضوع الدراسة من المواضيع الجديدة يعد مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء حديثاً ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بداياتها وتسعى جميعها الى تحقيق اضافات علمية بهذا الخصوص ,تسهم الدراسة في سد الفجوة العلمية التي اغفلت عنها الدراسات السابقة في بيان مدى تطبيق توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصناعي في السودان , المساهمه من خلال الدراسة على معرفة اثر توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء على اداء الموارد البشرية ومدى التأثير على الاداء والتي تعتبر اضافة جديدة للمعرفة.

حيث تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في المساهمة في معرفة مدى تطبيق توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء في البيئة السودانية, حيث ركزت معظم الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء كانت في بيئات اجنبية والقليل والمحدود منها في البلدان العربية .المساهمة في بيان أثر توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء على اداء الموارد البشرية في القطاعات الصناعي, مساعدة متخذي القرار بالنتائج والتوصيات والمقترحات التي تتوصل اليها الدراسة فيما يتعلق بتوجه الموارد البشرية الخضراء واداء الموارد البشرية والاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي للشركات في القطاع الصناعي.

أهداف الدراسة:

1. هدفت الدراسة الى قياس العلاقة بين توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التدريب الاخضر والتوظيف الاخضر, تقييم الاداء الاخضر, حفظ الطاقة) على أداء الموارد البشرية وابعاده المتمثلة في (الكفاءة والفاعلية والإبداع).

2. ومعرفة مستوى توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية في السودان.

أولاً: الإطار النظري :

1.1 مفهوم توجه الموارد البشرية الخضراء :

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقف على جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية وممارستها ولا تقتصر على ممارسات إدارة الموارد البشرية فحسب بل تعدى هذا المفهوم إلى مفهوم التحفيز في كل ممارسات منظمات الأعمال وتقليل انبعاثات الكربون والحد من ممارسات التلوث من خلال استخدام التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير والتقييم الأخضر , والموظفين والخبراء وذوي الكفاءة والموهبة والمعرفة والدراية فهؤلاء الموظفين يعتبروا كرسام بشري وفكري للمنظمة يتوجب على هذه المنظمات الاحتفاظ بها ويمكن للمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بالحد من الممارسات الخاطئة اتجاه البيئة.

وأن ادارة الموارد البشرية هي من أهم الاصول في المنظمات والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة التوجه الأخير عالمياً للتركيز من قبل منظمات الأعمال قد توجب عليها وعلى مدراء الموارد البشرية الحديثة لديها إلى دمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها جنباً على جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة فإن هذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي



زيادة في الإنتاج والإنتاجية لدى الموظفين اي انها تزيد الكفاءة وتقلل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع الابداع في ادارة الموارد البشرية (15).

ان ادارة الموارد البشرية الخضراء هي استخدام سياسات ادارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد مع عمليات تخطيط الاعمال, وتعزز قضية الدعم البيئي , الغرض من الذهاب الى اللون الاخضر هو استخدام المنتجات والاساليب التي لاتؤثر سلباً على البيئة من خلال التلوث او الموارد الطبيعية المستنفدة وهكذا يشتمل نظام ادارة الموارد البشرية الاخضر على سياسات وممارسات للموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تساعد المنظمة من جهة اخرى على تحقيق هدفها النقدي من خلال العلامات التجارية البيئية ومن ناحية اخرى حماية البيئة من أي آثار سلبية قد تتسبب فيها السياسات والاجراءات التي تقوم بها المؤسسات (16). حيث تحتاج الشركات الى الموازنة بين النمو الصناعي وحماية البيئة الطبيعية حتى يزدهر جيل المستقبل و تسعى الادارة الخضراء الى توضيح الحاجة الى تحقيق التوازن بين النمو الصناعي لخلق الثروة وحماية البيئة الطبيعية بحيث تزدهر اجيال المستقبل (17).

1.1.1 التوظيف الاخضر:

هو نظام يتم فيه التركيز على اهمية البيئة وجعلها عنصراً رئيسياً داخل المنظمة وإدراك حقيقة ان اكتساب سمعة كموظف صديق للبيئة هو وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة ودعم الادارة البيئية من خلال التأكد من انهم على دراية بثقافة المنظمة البيئية (18) ان مرشحي الوظائف الخضراء عادة ما يشكلون شريحة كبيرة من القوى العاملة من اصحاب المعرفة والموهوبين الذين يستخدمون معايير خضراء عند التقديم للوظائف المعلنة , وهذا ما يعزز عملية جذب المواهب الجديدة داخل المنظمات وبالخصوص تلك التي لديها ممارسات

خضراء ضمن اعمالها , ويعطي هذا الامر اشارات بان المنظمة لديها ممارسات لترسيخ ثقافة الأخضر فيها وعليه يجب ان تعطى الافضلية في اختيار المرشحين الذين يهتمون بهذه الثقافة وان تصبح جزءاً من سياسات الأستحواد في الموارد البشرية لأن دمج قضايا البيئة الخضراء في عملية التوظيف ينطوي على رصد متطلبات الكفاءة على المدى الطويل (19).

ويمكن للمنظمة إظهار التزامها بالاستدامة والحفاظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي , إذا بإمكان اكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال لالكترونية بما في ذلك المقابلة وبما يقلل من السفر , ويمكن لممارسات الاستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء ان تتضمن الابعاد البيئية , وينبغي أن يعكس الوصف الوظيفي ضمن اجندة الاستدامة وموقع الشركة ومحركات البحث فيها , ولا بد لإدارة الموارد البشرية ان تضمن عملية الاستقطاب معلومات عن الالتزام البيئي للمنظمة وذلك لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية و وهذا يمكن ان يوضح من خلال وسائل الاعلام كمساهمات في المسؤولية الاجتماعية والبيئية (20).

2.1.1 تقييم الاداء الاخضر :

تحرص ادارة الموارد البشرية الخضراء على تشجيع العاملين على ان تكون مخرجاتهم منسجمة وتوجهات المنظمة نحو البيئة وتتضمن عملية تقييم الاداء الاعتبارات البيئية ومناقشة الاهداف البيئية معهم اثناء التغذية العكسية عن ادائهم , وان تقييم الاداء البيئي للعاملين يتطلب من المديرين تحمل مسؤولياتهم , ومن الجدير بالذكر فإن العديد من أنظمة تقييم الاداء في الولايات المتحدة اخذت تدمج المعايير البيئية في عملية تقييم اداء العاملين , ويمكن ان يتم ذلك من خلال تشجيع ثقافة التعلم عن الادارة البيئية واستخدام معايير

الاداء البيئي , وتطوير نظم المعلومات الخضراء⁽²¹⁾. ويجب على المديرين وضع اهداف ومسؤوليات خضراء لأقسامهم و إداراتهم , ويجب عليهم استخدام المسؤولية البيئية ونجاح الوصول للسياسات البئية في نطاق عملهم⁽²²⁾.

3.1.1 التدريب الاخضر :

يعد التدريب في بيئة الموارد البشرية الخضراء احد اهم العوامل المهمة في تطوير المعارف والمهارات المطلوبة داخل المنظمات وذلك لتنفيذ برامج الادارة البيئية وعليه فإن التدريب يجب ان يتضمن اعطاء العاملين السياسات والاجراءات الخاصة بالمنظمة كما يجب ان يوضح التدريب التأثير الأخضر في رؤية ورسالة المنظمة⁽²³⁾, يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية والتدريب والتطوير هما عنصران اساسيان في تنفيذ الادارة الخضراء ويعدان بمثابة الآليات لتسهيل استدامة الشركات والتي بدورها يمكن ان تخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري والتدريب الاخضر هو احد اهم الادوات لتطوير الموارد البشرية وتسهيل الانتقال الى مجتمع اكثر استدامة , ولضمان فعالية التدريب الاخضر ينبغي التخطيط له بما يتناسب مع طبيعة الوظائف فمثلاً تدريب موظف المخازن لا بد ان يركز على تقليل المخلفات وادارة الطاقه⁽²⁴⁾, تدريب الموظف على العمل بالطرق التي تقلل من النفايات , والاستخدام السليم للموارد والحفاظ على الطاقة , وتقلل من أسباب التدهور البيئي , وتوفر فرصة لإشراك الموظفين في حل المشكلات البيئية⁽²⁵⁾. لمعالجة المخاوف المتعلقة بالتدريب أنشأ معهد الادارة البيئية ورش عمل تدريبية لمديري البيئة بما في ذلك رفع الوعي والمهارات في الاداء البيئي⁽²⁶⁾.

4.1.1 حفظ الطاقة :

ان الحفاظ على الطاقة لها امكانات كبيرة نحو حماية البيئة يمثل سلوك يفضي الى حفظ الكمية المستهلك من الطاقة بأنواعها , بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود , ورفع مسؤولية الافراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة أقل , وهناك كثير من المطالب حول انحاء العالم تؤكد على ايقاف اجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل كما ان هناك بعض المكاتب ادخلت فكرة تفقد انبعاث الكربون من سيارات النقل المشتركة , فالحفاظ على الطاقة في المكاتب له تأثير ايجابي كبير على البيئة , ففي محاولة لتوفير اكثر كفاءة وافضل خدمات صديقة للبيئة , ويشير المحترفون بالموارد البشرية ان افضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على ان يكونوا اكثر داقاً وحفاظاً على البيئة وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصابيح الموفرة للطاقة واستخدام المصابيح المكتبية وخفض وتنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب (27).

ان تنوع مصادر الطاقة يقلل من اعتمادها على المشتقات النفطية والغازية التي تحتل نسبة كبيرة من اجمال الطاقة المستغلة , حيث يمكن لمصادر الطاقة المتجددة ان تخفض من كميات النفط والغاز المستعملة في إنتاج الكهرباء محلياً ويمكن الاستفادة من هذه الكميات بمجالات تدريجياً اكبر , إذ تتمكن الطاقة المتجددة من الحلول بشكل جزئي مكان الغاز والنفط اللذان يستخدمان حالياً لتوليد الطاقة بحث تصبح الكميات الفائضة

متوفرة .تحقق استخدام الطاقة المتجددة خفض الغاز الحراري ومواجهة التغير المناخي, ويتحقق ذلك من خلال تنمية الموارد البشرية تنمية جديدة في مضمون مصادر الطاقة , وذلك من خلال رفع مستوى الوعي الوطني لدى الانسان من خلال الاعلام البيئي والتربية البيئية والتخطيط والتدريب البيئي للمشروعات البيئية وتشريع القوانين البيئية والمعلوماتية⁽²⁸⁾.

2.1 أداء الموارد البشرية :

إن العلم المرتبط بالعاملين دالة لعدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاوة على ذلك فقد استنتجوا أنه لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على الحصول على أداء عال لكل من العامل ورب العمل . وقد وجدوا أيضاً أن المديرين الذين ساعدوا العاملين في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعها من خلال توفير التغذية الراجعة حول الأداء المحتمل قد زاد من أداء العاملين . كما قالوا أيضاً أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية وفعالة على أداء المنظمة , وعليه فإن على كل منظمة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين .إن من شأن إدارة الموارد البشرية الفعالة أن تعزز من قدرة المنظمة على اجتذاب والإبقاء على العاملين ذوي الجودة العالية , والذي يمكن تحفيزه لزيادة أدائه , وهذا بالتالي يؤدي الى ربحية أعلى , وتخفيض نسبة الدوران الوظيفي, وارتقاع جودة المنتجات , وانخفاض تكاليف الإنتاج , وسرعة أعلى في تنفيذ استراتيجية المنظمة⁽²⁹⁾.

ظلت إشكالية الأداء وتحسينه وضبط وحداته مصدر اهتمام وبحث طويل , وهو ما تعكسه بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة , وبسبب كثرة الأصول والجذور المتعددة له , فإن هذا الحقل تكثر فيه النماذج الفكرية والتقنيات والتداخلات , بحيث يصعب علينا الإلمام بها جميعاً, حيث تعد

الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد متميزة يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة , حتى أن البعض يرى أن أداء المنظمة يعود الى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها. ونرى أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به , أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل , فبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً, وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء ومدى ملائمة مكان العمل وضغوط العمل , وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداده للعمل ورضاه الوظيفي , وكل هذا يرتبط الى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد .تعريف أداء الموارد البشرية إجرائياً بأنه ذلك السلوك الوظيفي الناتج عن العاملين عند تطبيق برامج التغيير التنظيمي في المنظمة والذي ينعكس في شكل تقبل العاملين للتغيير او معارضته ومقاومته⁽³⁰⁾.

1.2.1 الإبداع :

يعد الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء , فالإبداع دوراً هاماً في بقاء المنظمة وتطورها , حيث المنظمة التي لا تبعد ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال , فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة , وإن الشركات تحتاج الى انتهاج اساليب جديدة في الإبداع , لما تعانيه من تحديات سياسية واقتصادية وتقنية متسارعة , وذلك بالبحث عن وسائل تحقيق النجاح والتطور والتميز في الشركات , وللتخلص من هذه المشكلة لابد من البحث عن وسائل أخرى , تدفع بالشركات الى التطور والنجاح من خلال عنصر النقود , كما يعد أداة خاصة في أيدي الشركات وتحديداً الشركات التي تسعى للريادة , من خلال

استغلالها التغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل والانتقال بالمنتج الحالي إلى منتج أكثر تلبية لمتطلبات العميل المتغيرة والمتزايدة باستمرار⁽³¹⁾. و يقصد به قدرة العاملين على انتاج افكار جديدة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة او تطوير نظام قائم او اسلوب عملي⁽³²⁾, وعرف⁽³³⁾ الابداع بأنه افكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع وإعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة , ولا يقتصر الابداع على الجانب التكتيكي لانه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي الى زيادة الانتاجية , والابداع ليس الا رؤية الفرد الظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الاحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب. يعرف الابداع على انه خلق شئ جديد او مختلف وهو سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق خلق منتجات جديدة او خدمات جديدة او افكار جديدة او اجراءات جديدة او عملية جديدة⁽³⁴⁾.

2.2.1 الكفاءة :

يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الاهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والاهداف المرسومة⁽³⁵⁾ كما تعني الاقتصاد او خفض التكاليف عند محاولة تحقيق الاهداف , وانها تعني بشكل آخر عمل الأشياء بطريقة صحيحة دون أخطاء لخفض التكلفة في المال او الجهد او الوقت أي انها بتعبير ثالث محاولة الوصول الى اكبر عائد ممكن بأقل جهد ومال وفي افضل وقت او بمنظور النظم محاولة الوصول على اكبر قدر من المخرجات مع اكبر اقتصاد في المدخلات او الحصول على مقدار معين من المخرجات باستخدام ادنى حد من المدخلات , فالكفاءة حقيقتها درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات للحصول على

نفس النتائج او درجة الزيادة في المخرجات بنفس المدخلات ⁽³⁶⁾. الكفاءة محاولة الوصول الى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد ⁽³⁷⁾, و تعرف الكفاءة بأنها الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة ,والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة⁽³⁸⁾ اشار (محمد,2016)³⁹ كما يمكن القول ان الكفاءة هي الانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة.

3.2.1 الفعالية :

الفعالية تعني الوصول الى الهدف المطلوب ⁽⁴⁰⁾ ينظر الباحثون الى انه اداة من مراقبة التسيير في المؤسسة , وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف المسطرة وتجدر الاشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح , ينظر الى الفعالية على انها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى النتائج المرتقبة ⁽⁴¹⁾, كما تعرف الفعالية بأنها :القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك ,فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والاهداف المحددة ,فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية) , لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة , ان الفعالية تتحدد من خلال اجراء مقارنة بين المناظر المتشابهة⁽⁴²⁾, و اشار (احمد ومنصور,2016)⁴³ الى ان الفعالية تعني الوصول الى الاهداف او النتائج المرغوبة ,أي ان الفاعلية تعني مدى نجاح البرنامج في تحقيق اهدافه وهذا يعني ان درجة فعالية البرنامج إنما تقاس بمدى تحقق الاهداف المحددة له والتي وجد اصلاً لتحقيقها , وتلك الأهداف بالطبع عبر عن رغبات المجتمع وتطلعاته مع اختيار البدائل للوصول الى تلك الاهداف. وتشير الفعالية الى القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك ⁽⁴⁴⁾.

ثانياً: نظرية ونموذج الدراسة

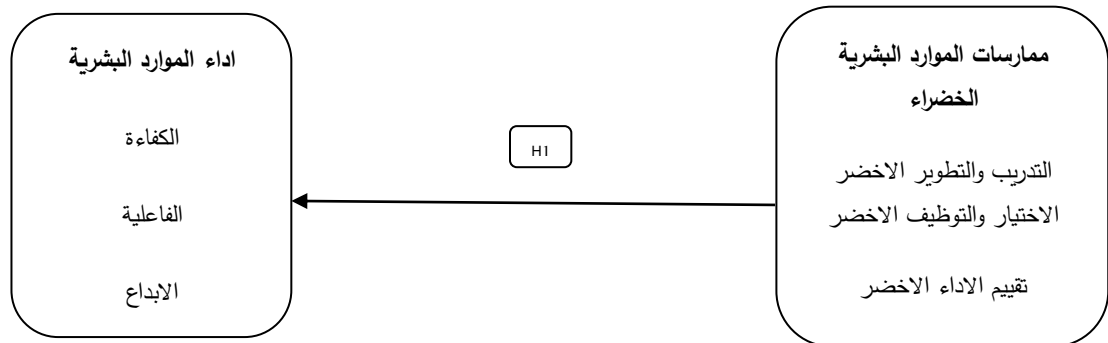
1.2: نظرية الموارد:

اعتبرت نظرية الموارد والمهارات المؤسسة على أنها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات الممتدة التي تساهم بشكل أساسي في إلام المنتجات وتمييزها، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة في سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فإن الأداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق التحسين في الأداء⁽⁴⁵⁾. وبالاعتماد على هذه النظرية فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر ضمن الموارد الغير ملموسة التي يمكنها ان تلعب دور في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات وبالتالي تحسن من الاداء وبالتالي هذه النظرية تشكل العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء واداء الموارد البشرية .

2.2 نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الإطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة , ومن ثم ربطها ما بين متغيرات الدراسة وذلك من بناء نموذج الدراسة الواضح في الشكل ادناه:

شكل رقم (1): نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

3.2 العلاقة بين توجه الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية :

واوضحت دراسة (السكرانة, 2017)⁴⁶ التي تناولت العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الاخضر , التدريب والتطوير الاخضر , تقييم الاداء الاخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية. وأشارت دراسة (Deshwal,2015)⁴⁷ التي بينت أثر تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المنظمات حيث ركزت جهود الموارد البشرية بشكل رئيسي على زيادة الكفاءة في العمليات , والحد من تدهور البيئة واستعادة المنتجات والادوات والاجراءات المتعلقة بالموارد البشرية الناتجة عن زيادة الكفاءة وانخفاض التكلفة وشملت النتائج على الابداع الالكتروني وعقد المؤتمرات عن بعد والمقابلات الافتراضية ومشاركة العمل واعادة التدوير والعمل عن بعد والتدريب عبر الانترنت وتطوير المزيد من المساحات المكتبية الموفرة للطاقة . كما اشارت دراسة (Masri,2016)⁴⁸ في تقييم ممارسات الادارة الخضراء للموارد البشرية الى ان ممارسات الادارة الخضراء للموارد البشرية لا تستخدم الى حد كبير لتشجيع الموظفين على ان يصبحوا اكثر مناصرة للبيئة وبناء على هذه النتائج وجد ان مستوى التطبيق الكلي لهذه الممارسات تعتبر متوسط,وتشير نتائج اختبار الفرضيات ان هناك علاقة إيجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء البيئي . ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية :

هناك علاقة ايجابية ما بين توجه إدارة الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية وتتفرع منها الفروض التالية :

1. هنالك علاقة إيجابية بين التدريب الاخضر والابداع



2. هنالك علاقة إيجابية بين تقييم الاداء الاخضر والابداع
3. هنالك علاقة إيجابية بين التوظيف الاخضر والابداع
4. هنالك علاقة إيجابية بين حفظ الطاقة والابداع
5. هنالك علاقة إيجابية بين التدريب الاخضر والكفاءة
6. هنالك علاقة إيجابية بين تقييم الاداء الاخضر والكفاءة
7. هنالك علاقة إيجابية بين التوظيف الاخضر والكفاءة
8. هنالك علاقة إيجابية بين حفظ الطاقة والكفاءة
9. هنالك علاقة إيجابية بين التدريب الاخضر والفعالية
10. هنالك علاقة إيجابية بين تقييم الاداء الاخضر والفعالية
11. هنالك علاقة إيجابية بين التوظيف الاخضر والفعالية
12. هنالك علاقة إيجابية بين حفظ الطاقة والفعالية

4.2 منهجية الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة , وتحليل بياناتها , وبيان العلاقة بين مكوناتها , والآراء التي تطرح حولها , والعمليات التي تتضمنها , والآثار التي تحدثها ولقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الصناعي . ولقد تم اختيار عينة عشوائية (330) بواقع استبانة للتطبيق الدراسة ميدانياً , والوصول إلى إجابات لتساؤلات وفروض الدراسة , وبعد توزيع الاستبانات على اشراف الباحث تم استرداد(291) استبانة بنسبة (86%) وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (7) استبانات لتصحيح الاستبانات بنسبة(2%) من إجمالي عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي أعدت وطورت بناءً على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون , وللوصول إلى الاستبانة بشكلها النهائي , أتبع

الخطوات التالية : تحديد الهدف من الاستبانة والذي يمثل في الكشف عن الدور المعدل للقيادة التحويلية في العلاقة بين توجه الموارد البشرية الخضراء والابداع , تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة عبارتها, حيث استخدام مقياس ليكرت الخماسي , تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة بغرض التعرف على الصدق الظاهري للاستبيان , وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها.

5.2 تحليل البيانات :

احتوت البيانات الأساسية على إحدى عشر عناصر هي: النوع , العمر , المؤهل العلمي , سنوات الخبرة , الدرجة الوظيفية, مجال عمل الشركة, عمر الشركة , عدد العاملين , الأسواق التي تعمل فيها الشركة , المنتجات التي تقدمها الشركة: عدد المنافسين لمنتجات الشركة. حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت (75.5%) من الذكور و (24.5%) من الاناث , أما العمر فنجد أن افراد العينة أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة (27.3) ونسبة (38.4%) من الفئة 31-40 سنة وأن نسبة (23.2%) كانت أعمارهم من 41 الى 50 سنة اما الفئة من 51 سنة فأكثر بنسبة (11.1%) اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان (6.9%) ثانوي, ونسبة (7.2%) منهم دبلوم ونسبة (61%) منهم بكالوريوس, ونسبة (24.8%) منهم فوق الجامعي , اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد نسبة (28%) اقل من 5 سنوات , ونسبة (30%) منهم من 6 الى 10 سنوات ونسبة (17%) منهم من 11 الي 15 سنة , ونسبة (25%) منهم من 16 سنة فأكثر , اما فيما يتعلق بالدرجة الوظيفية فنجد نسبة (2.4%) مدير عام ,

ونسبة (17.7%) مدير, ونسبة (8%) منهم نائب مدير , نسبة (6.6%) مدير موارد بشرية , نسبة (7.6%) مدير تنفيذي , نسبة (6.3%) مدير إداري , نسبة (7%) مدير مالي , (50.7%) أخرى.

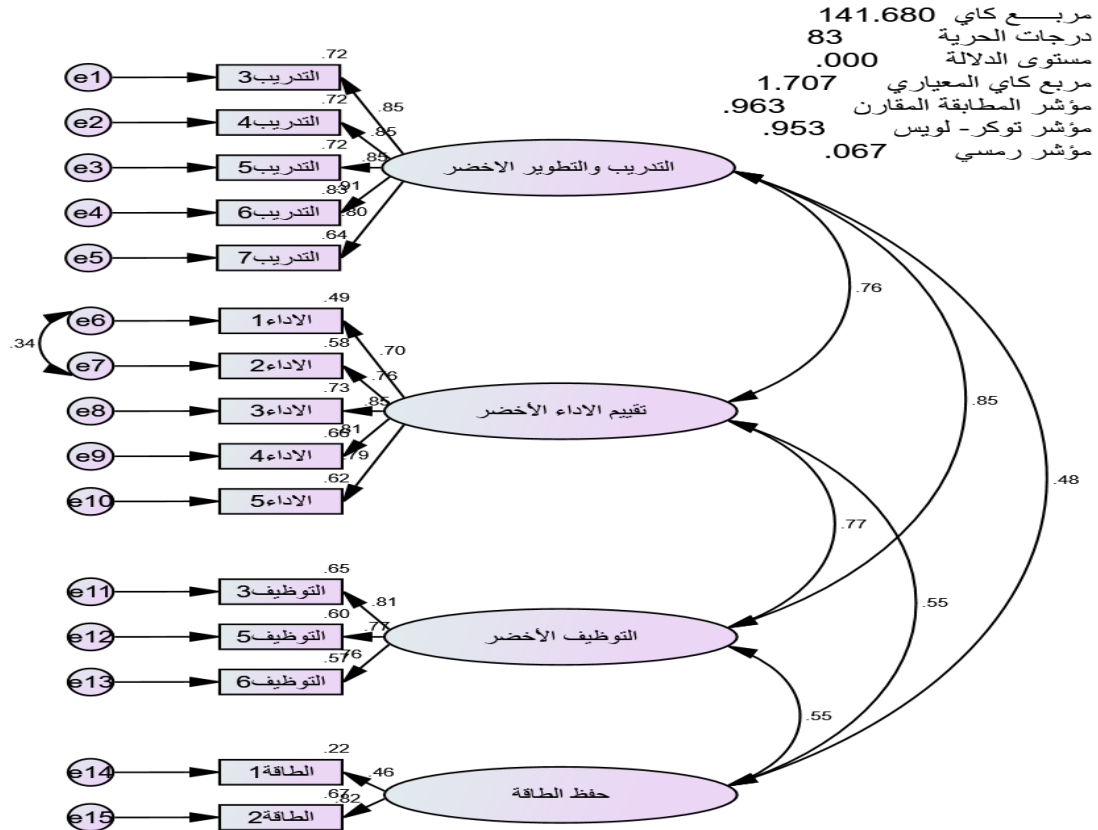
اما فيما يتعلق بمجال عمل الشركة فنجد ان (27.2%)الصناعات الغذائية, ونسبة (6.6%) الطباعة والتغليف , ونسبة (16.2%) الحديد والصلب , ونسبة (3.8%) الدقيق ومشتقاته , ونسبة (2.4%) الألبان ومشتقاتها , ونسبة (3.4%) صناعة البلاستيك , ونسبة (7.6%) الزيوت والصابون, ونسبة (1.4%) اللحوم ومشتقاتها, ونسبة (3.4%) التعبئة , ونسبة (8.6%) بتروكيماويات , ونسبة (13.8%) الصناعات الهندسية , صناعات أخرى بنسبة (5.5%).

اما فيما يتعلق بعمر الشركة فنجد ان نسبة (11%) أقل من 5 سنوات , ونسبة (21%) من 6 - 10 سنوات , ونسبة (25.9%) من 11 - 15 سنة , ونسبة (42.1%) 16 سنة فأكثر , اما فيما يتعلق بعدد العاملين بالشركة ونجد ان نسبة (18.7%) أقل من 50 عامل , ونسبة (29.4%) منهم من 51 - 150 عامل, ونسبة (51.9%) منهم 150 عامل فأكثر . أما فيما يتعلق بالأسواق فنجد أن (60.3%) من افراد العينة محلية , ونسبة (3.1%) من افراد العينة دولية , ونسبة (36.6%) من افراد العينة دولية محلية. اما فيما يتعلق بالمنتجات التي تقدمها الشركة فنجد ان نسبة (43.4%) استهلاكية , ونسبة (25.9%) صناعية, ونسبة (24.8%) استهلاكية وصناعية , وأخرى بنسبة (5.9%), أما فيما يتعلق عدد المنافسين لمنتجات الشركة فنجد ان نسبة (35.3%) أقل من 10 منافسين , ونسبة (36.7%) من 11 - 20 منافس , ونسبة (8%) من 21 - 30 منافس . 30 منافس فأكثر بنسبة (20.1%), ولتحليل بيانات الدراسة اعتمد الباحث التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي بغرض الحصول على مؤشرات جودة النموذج والتي تعرف بمؤشرات جودة

المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها. والشكل التالي يوضح التحليل

العالمي الاستكشافي والتوكيدي للنموذج الدراسة.

شكل رقم (2): التحليل العالمي التوكيدي لتوجه الموارد البشرية الخضراء



المصدر: إعداد الباحثين

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة

(ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن

قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل

من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي

التوكيدي .

الجدول رقم (1) : تحليل الاعتمادية والصلاحية لتوجه الموارد البشرية الخضراء

الطاقة	الأداء	التدريب	التوظيف	ASV	MSV	AVE	CR	
			0.779	0.538	0.724	0.606	0.773	التوظيف
		0.853	0.851	0.506	0.724	0.727	0.896	التدريب
	0.792	0.755	0.775	0.485	0.601	0.628	0.863	الاداء
0.669	0.534	0.474	0.539	0.267	0.291	0.447	0.687	الطاقة

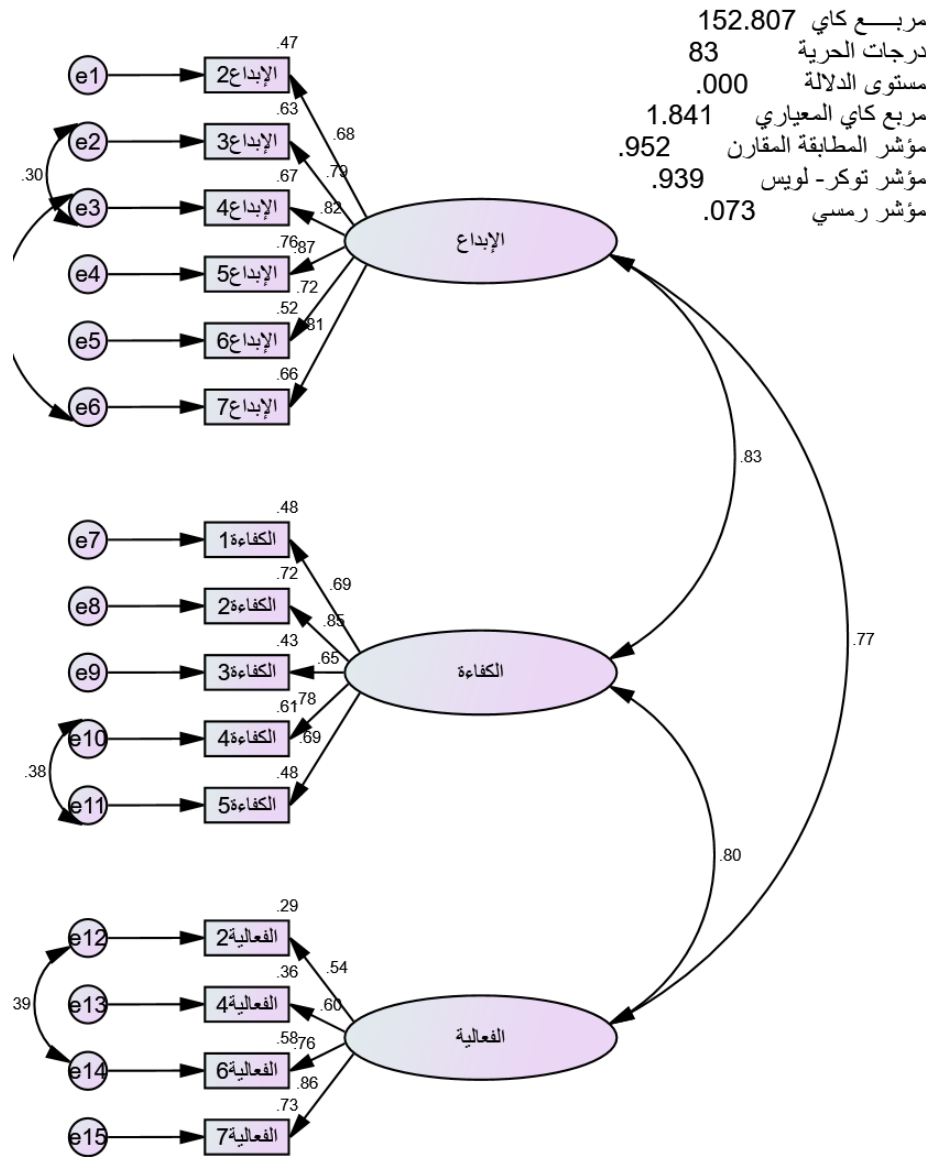
المصدر: إعداد الباحثين

التحليل العاملي التوكيدي لاداء الموارد البشرية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.



الشكل رقم (3) : يوضح التحليل العاملي التوكيدي لأداء الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحثين

تحليل الاعتمادية والصلاحية لاداء الموارد البشرية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من ((AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول رقم (2): تحليل الاعتمادية والصلاحية لاداء الموارد البشرية

الفعالية	الإبداع	الكفاءة	ASV	MSV	AVE	CR	
		0.737	0.666	0.684	0.543	0.869	الكفاءة
	0.785	0.827	0.64	0.684	0.617	0.909	الإبداع
0.703	0.772	0.805	0.622	0.648	0.494	0.759	الفعالية

المصدر: إعداد الباحثين

5.2 اختبار فروض الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع

به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة. والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة او اختبار فرضياتها

مربع كاي 719.212

درجات الحرارة 378

مستوى الدلالة .000

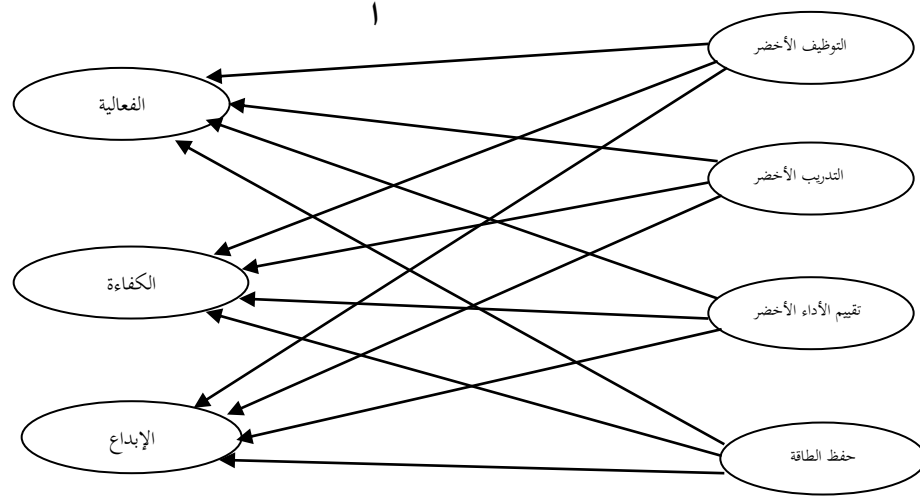
مربع كاي المعياري 1.903

مؤشر المطابقة للمقارن .897

مؤشر توكر - لويس .881

مؤشر رمسي .076

شكل رقم (4): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure والذي يهدف إلى التعرف إثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية . تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب

التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة .

الجدول رقم (3) : تحليل المسار من توجه الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية

P	C.R.	S.E.	Estimate		
0.730	- 0.345	0.122	-0.042	الإبداع	التدريب <---
0.440	0.771	0.124	0.096	الإبداع	الأداء <---
0.126	1.528	0.166	0.253	الإبداع	التوظيف <---
0.243	1.167	0.248	0.289	الإبداع	الطاقة <---
0.291	- 1.056	0.123	-0.13	الكفاءة	التدريب <---
0.180	1.341	0.124	0.166	الكفاءة	الأداء <---
0.032	2.140	0.169	0.361	الكفاءة	التوظيف <---
0.767	0.297	0.238	0.070	الكفاءة	الطاقة <---
0.269	-	0.148	-0.164	الفعالية	التدريب <---

	1.106					
0.738	0.335	0.145	0.048	الفعالية	<---	الأداء
0.003	3.017	0.219	0.659	الفعالية	<---	التوظيف
0.337	-0.96	0.287	-0.276	الفعالية	<---	الطاقة

6.2 مناقشة النتائج :

توجد علاقة عكسية بين أبعاد توجه الموارد البشرية (التدريب الأخضر , التوظيف الأخضر , تقييم الاداء الاخضر , حفظ الطاقة) والابداع . حيث اشار (Renwick et al,2012)⁴⁹ الى ان المنظمات التي تنتهج ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء يجد من فعاليتها في تحسين ادارة الافراد مما ينعكس على ابداعهم . كما توجد علاقة عكسية بين حفظ الطاقة والكفاءة والفعالية , مما يوضح ان حفظ الطاقة لا يؤثر كل من الكفاءة والفعالية وذلك لقلة وعي الموظفين بأهمية الطاقه والمحافظة عليها مما ينعكس على البيئة وعلى كفاءة وفعالية الموظف. حيث تشير دراسة (likhitkar&verma,2017)⁵⁰ الى ان الابداع الالكتروني, عقد المؤتمرات عن بعد والمقابلات الافتراضية , واعادة التدوير , بناء مزيد من المساحة المكتبية , تؤدي الى زيادة الكفاءة وانخفاض التكاليف ورضا الموظفين الملتزمين مما يؤدي الى الاستدامة في المنظمات , واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السكرانه,2017)⁵¹ في أن المحافظة على الطاقة بأنواعها والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود ورفع مسؤولية الافراد و المجتمعات تجاه البيئة واستهلاك طاقة أقل ينعكس إيجاباً على البيئة.

توجد علاقة عكسية بين التدريب الاخضر والفعالية , حيث لا يؤثر التدريب الاخضر على الفعالية في الشركات وذلك نسبة قلة البرامج التدريبية التي تزيد من وعي العاملين تجاه البيئة والذي يؤثر على فعالية

الاداء لدى الموظف . توجد علاقة عكسية بين التدريب الاخضر والكفاءة , حيث لايؤثر التدريب الاخضر على الكفاءة في الشركات الصناعية يعزى ذلك الى صعوبة تنمية الانماط القيادية المحافظة على البيئة وقلة المعرفة البيئية التي تمكن من تطوير المهارات والمعارف وندرة الدوافع لدى العاملين, حيث ذكرت دراسة(السكافي وآخرون, 2017) ⁵² ان العمل على تطوير موظفين يتميزون بالسلوكيات الخضراء عبر اجراء العديد من الدورات الخاصة بتنمية الموارد البشرية ,الى جانب ذلك نجد ان نتائج الدراسة تشير الى وجود علاقة عكسية بين تقييم الاداء الاخضر والفعالية والكفاءة, مما يشير الى ان تقييم الاداء الاخضر لا يؤثر على كل من الفعالية والكفاءة , وذلك اما لعدم دمج اهداف الادارة البيئية مع نظام تقييم الاداء في المنظمة او لعدم اللاتزام بتنفيذ معايير الاداء البيئي .حيث اشار (الزيدي, 2016) ⁵³ الى ان ضعف تبني الشركة للاداء الاخضر ربما يعود جزء من السبب في ذلك الى حداثة هذا التوجه وان تطبيقاته في منظمات الاعمال يتطلب الاستعانة بخبرات قد لا تمتلكها الشركة. توجد علاقة إيجابية بين التوظيف الاخضر وبين الكفاءة والفعالية , حيث ان التوظيف الاخضر يؤثر في كل من الكفاءة والفعالية في الشركات الصناعية , حيث اتفقت مع (وهيبة, 2016) ⁵⁴ حيث ان الوظائف الخضراء تعتبر اداة اساسية لتحقيق التنمية المستدامة والاستجابة للتحديات العالمية لحماية البيئة والتنمية الاقتصادية والاندماج الاجتماعي من خلال اشراك الحكومات والعمال واصحاب العمل فاعلين في التغيير, ومنظمة العمل الدولية تشجع على تخضير المؤسسات والممارسات في مكان وسوق العمل , وهذه الجهود في انشاء فرص عمل تعزز كفاءة الموارد وبناء مجتمعات مستدامة وتسهم في الحفاظ على البيئة .حيث أشارت دراسة (anton, 2015) ⁵⁵ انه من خلال فهم وتوسيع نطاق وعمق الممارسات الخضراء لادارة الموارد البشرية ويمكن للمنظمات تحسين ادائها البيئي بطريقة اكثر استدامة من ذي قبل.



8.2 مضامين الدراسة:

المضامين النظرية للدراسة :

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة ادارة الموارد البشرية الخضراء على اداء الموارد البشرية كذلك قامت الدراسة باختبار مستوى توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية في السودان , ايضاً قد تساهم هذه الدراسة في تطوير الأطر النظرية لدراسة توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية في السودان .

المضامين التطبيقية :

هذه الدراسة تساعد متخذي القرار في الشركات الصناعية على مدى أهمية تبني توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية, كما انها تساعد متخذي القرار في الشركات الصناعية على إدراك الفوائد التي تجنيها إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية, نتائج الدراسة قد تكون مفيدة لمتخذي القرارات في الشركات الصناعية خاصة عندما تؤخذ هذه النتائج في الحسبان , ويمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة مدى تطبيق توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأي هذه التوجهات أكثر تأثيراً على الشركات الصناعية, كلك توضح هذه الدراسة لمتخذي القرار في الشركات الصناعية أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية.

**9.2 محددات الدراسة :**

اقتصرت الدراسة على دراسة القطاع الصناعي في السودان , ولم تغطي جميع القطاعات المختلفة في السودان, تناولت الدراسة أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية ولم يتم تناول متغير وسيط لتفسير العلاقة بينهما .ودراسة العوامل المؤثرة على تطبيق توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء واثرها على اداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية .

10.2 البحوث المستقبلية :

- 1- إجراء دراسة بنفس المتغيرات مع اضافة متغير وسيط يفسر العلاقة بين توجه الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية .
- 2- اجراء دراسة بنفس المتغيرات في قطاعات مختلفة مثل القطاع الخدمي.
- 3- دراسة اثر توجه الموارد البشرية الخضراء على تابع مختلف مثل الميزة التنافسية او تمكين العاملين.

المراجع :

1. محمد ,مجاهد عثمان خالد.(2016), اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
2. المهل,سكينة محمد و ابو سن,احمد ابراهيم.(2013), تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية واثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية دراسة حالة :الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) ,مجلة العلوم الاقتصادية ,الخرطوم ,العدد14(01) .
3. Deshwal,Parul,(2015),Green HRM:An organizational strategy of greening people ,International Journal of Applited Research ,pp 176–181
4. عبد الفتاح,علاوي.(2013) ,اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية ,اطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة الجزائر , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
5. يمينة,زكلال.(2013) , اثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية , مذكرة ماجستير غير منشور , جامعة محمد خيضر –بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
6. Mandip,Gill,(2011),Green HRM:People Management Commitment to Environmental Sustainability,Research Journal of Recent Scienes,Vol,1,pp 244–252
7. Renwick,D.and Redman,T.and Maguire,S.(2012),Green human resource management : areview and research agenda,International journal of management reviews,15(1).pp.1–14.
8. قحام وهيبة,(2016) ,الوظائف الخضراء كمفتاح لاقتصاد مستدام :إشارة الى تجربة الجزائر ,مجلة الواحة للبحوث والدراسات ,المجلد 9 العدد1,ص:360–378.
9. Deepika R & Dr.Karpagam V (2016),A study on green HRM practices in an organaisation ,International Journal of Applied Research :2(8):426–429



10. Masri,Hiba Awad ,(2016),Assessing Human Resources Management Practices in West Bank:An Exploratory Study,Degree of Master of Engineering Management ,Faculty of Graduate Studies, An- Najah National University ,Nablus,Palestine.
11. Arulrajah,Anton ,H.H.D.P.Opatha ,N.N.J.Nawaratne,(2015).Green Human Resource Management Practices :A Review,sri Lankan Journal of Human Resource Management ,Vol 5,No.1.pp 1-15
12. السكارنه,محمد إحسان,(2017), أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل , دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط,ص:2-3.
13. , Cheema Sadia , Pasha,Ahmad Tisman , Javed,Farheen (2015),Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan .Journal of Business Studies Quaerterly ,Volume 7,Number2.pp 231-241
14. Likhitkar,Poonam,priyanka verma ,(2017),Imapact of green practices on organization sustainability employee retention,International Journal For Innovative Research in Multidisciplinary Field ,Volume,3,issue,5.pp 152 -157
15. السكارنه,محمد إحسان,(2017), أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل , دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط,ص:2-3.



16. uddin,Mohammad main & islam,Rabiul,(2015),Green HRMGoal Attainment through Environmental Sustainability,The journal of Nepalese Business studies Voi,IX,No.1.pp 13-19
17. Sudin,Suhaimi, (2011).,Strategic Green HRM:A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship, International Conferrence on Sociality and Econmics Development ,IPEDR vol.10,pp.79-83.
18. Deepika R & Dr.Karpagam V (2016),A study on green HRM practices in an organaisation ,International Journal of Applied Research :2(8):426-429.
19. ليث زهير السكافي ,الميايالي,حاكم أحسوني, زوين,عمار عبد الأمير,(2017) , الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل سمنت الكوفة الجديد , مجلة الكوث للعلوم الاقتصادية والادارية , العدد 26.
20. لسكارنه,محمد إحسان,(2017) ,أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل , دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط,ص:2-3.
21. غني دحام تناي الزبيدي,(2016), دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية , جامعة بغداد,مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ,المجلد (22),العدد(89),ص:54-75.
22. Anton Arulrajah ,H.H.D.P.Opatha ,N.N.J.Nawaratne,(2015).Green Human Resource Management Practices :A Review,sri Lankan Journal of Human Resource Management ,Vol 5,No.1.pp 1-15
23. ليث زهير السكافي ,الميايالي,حاكم أحسوني, زوين,عمار عبد الأمير,(2017) , الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل سمنت الكوفة الجديد , مجلة الكوث للعلوم الاقتصادية والادارية , العدد 26.

24. غني دحام تناي الزبيدي,(2016), دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية , جامعة بغداد,مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ,المجلد (22),العدد(89),ص:54-75.
25. Bangwal,Deepak & Tiwari,Prakash,(2015.) .Green HRM – A Way to greening the environment, IOSR Journal of Business and Management (IOSR–JBM),Volume 17 ,Issue 12.ver.1,pp 45–53
26. Renwick,D.and Redman,T.and Maguire,S.(2012),Green human resource management : areview and research agenda,International journal of management reviews,15(1).pp.1–14.
27. لسكارنه,محمد إحسان,(2017) ,أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل , دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط,ص:2-3.
28. صابرينه,وزاني,(2018) ,دور الطاقة المتجددة في تفعيل مسار التنمية المستدامة في الجزائر 1999 – 2014 , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية , جامعة الدكتور مولاي الطاهر "سعيدة".
29. القاضي,زياد مفيد,(2012), علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن" ,رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة الشرق الاوسط .
30. عبد الفتاح,علاوي.(2013) ,اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية ,اطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة الجزائر , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
31. الناصر,سعيد ابراهيم,(2018),الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والناعمة في العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الاداري :التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً دراسة على الشركات الصناعية البحرينية, رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا,ص: 1 .

32. محمد,جواء محمد حامد و أبو سن,أحمد إبراهيم و محمد,النور الحاج.(2016),أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية , مجلة العلوم الاقتصادية , الخرطوم ,العدد 17(2),ص:51,50
33. نصير,طلال و العزاوي,نجم.(2012), اثر الابداع الاداري على تحسين مستوى اداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد الثالث والثلاثون , 66-43
34. راضي,جواد محسن.(2012),التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ,مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ,المجلد 12,العدد(1) ,ص:62-84.
35. مزهوده,عبد المليك.(2001) ,الأداء بين الكفاءة والفعالية ,مجلة العلوم الإنسانية - جامعة خيضر بسكرة , العدد الأول,ص,87
36. أحمد , النور عبد المحمود و منصور,سلوى الحسن فتح الرحمن.(2016) نظام التكاليف المعيارية ودوره في الرقابة وتقويم الأداء الإداري بالمنشآت الصناعية السودانية ,مجلة العلوم الاقتصادية , العدد 17(1),ص:98.
37. الحياصات,خالد محمد.(2006),معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ,المجلد 2, العدد 4,ص:558-583
38. جعدي,شريف.(2014),قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية :دراسة على عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012) , أطروحة دكتوراة غير منشور ,جامعة قصدي مرياح -ورقة,ص:4.
39. محمد ,مجاهد عثمان خالد.(2016), اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
40. الحياصات,خالد محمد.(2006),معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ,المجلد 2, العدد 4,ص:558-583

41. الداوي,الشيخ.(2010) , تحليل الآسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث , الجزائر, العدد 7.ص217-227
42. محمد ,مجاهد عثمان خالد.(2016), اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
43. أحمد , النور عبد المحمود و منصور,سلوى الحسن فتح الرحمن.(2016) نظام التكاليف المعيارية ودوره في الرقابة وتقويم الأداء الإداري بالمنشآت الصناعية السودانية ,مجلة العلوم الاقتصادية , العدد 17(1),ص:98.
44. محمد ,مجاهد عثمان خالد.(2016), اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
45. الصديق,أحمد محمد على.(2018) ,الدور التفسيري لسلوك القيادة الإدارية في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة السودانية , أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة ,,جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ,ص:108.
46. لسكارنه,محمد إحسان,(2017) ,أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل , دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط,ص:2-3.
47. Deshwal,Parul,(2015),Green HRM:An organizational strategy of greening people ,International Journal of Applited Research ,pp 176-181
48. Masri,Hiba Awad ,(2016),Assessing Human Resources Management Practices in West Bank:An Exploratory Study,Degree of Master of Engineering Management ,Faculty of Graduate Studies, An- Najah National University ,Nablus,Palestine.



49. Renwick,D.and Redman,T.and Maguire,S.(2012),Green human resource management : areview and research agenda,International journal of management reviews,15(1).pp.1-14.
50. Likhitkar,Poonam,priyanka verma ,(2017),Imapact of green practices on organization sustainability employee retention,International Journal For Innovative Research in Multidisciplinary Field ,Volume,3,issue,5.pp 152 -157
51. لسكارنه,محمد إحسان,(2017), أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل , دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط,ص:2-3.
52. ليث زهير السكافي ,المياي,حاكم أحسوني, زوين,عمار عبد الأمير,(2017), الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل سمنت الكوفة الجديد , مجلة الكوث للعلوم الاقتصادية والادارية , العدد 26.
53. غني دحام تناي الزبيدي,(2016), دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية , جامعة بغداد,مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ,المجلد (22),العدد(89),ص:54-75.
54. وهيبة,قحام.(2016), الوظائف الخضراء كمفتاح لاقتصاد مستدام :إشارة الى تجربة الجزائر ,مجلة الواحة للبحوث والدراسات ,المجلد 9 العدد1,ص:360-378.
55. Arulrajah,Anton ,H.H.D.P.Opatha ,N.N.J.Nawaratne,(2015).Green Human Resource Management Practices :A Review,sri Lankan Journal of Human Resource Management ,Vol 5,No.1.pp 1-15