

الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية

[١٤]

محمد سلامة شديد السيسي^(١) - ممدوح عبد العزيز رفاعي^(٢)ماجدة محمد عبد الحميد جبريل^(٢) - أشرف محمد رشاد سرج^(٣)

(١) المركز الاستكشافي للعلوم والتكنولوجيا بالقلوبية (٢) كلية التجارة، جامعة عين شمس
(٣) المديرية التعليمية بالقلوبية

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية، وذلك من أجل العمل على تحسين الأداء البيئي للعاملين، من وجهة نظر عينة البحث، وتتمثل مشكلة البحث في مدى تأثير أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية على أداء العاملين، واعتمد الباحثون في هذا البحث على المزج بين المنهج المقارن والمنهج الوصفي التحليلي لوصف المشكلة وتحليل نتائج البحث، وقد تم تصميم قائمة استبيان تم إعدادها لغرض جمع البيانات حسب متغيرات البحث، والتي تمثل الإدارة الخضراء للموارد البشرية (متغير مستقل) وأداء العاملين (متغير تابع)، وقد كانت عينة البحث العشوائية بنسبة ٢٧,٤٧% من مجتمع البحث، وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج تمثلت في، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والذي يمثل المتغير المستقل وبين المتغير التابع وهو أداء العاملين، كذلك توصل الباحثون إلى مجموعة من التوصيات ومنها، الاهتمام بالموارد البشرية وترسيخ مفهوم الموارد البشرية الخضراء لما له من أثر إيجابي في تطوير الأداء، والإهتمام ببيئة العمل وتطويرها وتحسينها، ومراجعة الأنظمة الخاصة بالمكافآت والحوافز الخضراء، وتبني مبدأ العمل المرن من خلال المنزل، وفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار الخضراء، والاهتمام بتوفير التدريب المستمر وفق برامج وخطط لرفع الكفاءة وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الخضراء للموارد البشرية، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر والتطوير، التعويض والتحفيز الأخضر، إدارة الأداء والتقييم الأخضر، علاقات العمل، أداء العاملين.

مقدمة البحث

إن مشكلة التلوث البيئي ليست مشكلة جديدة أو طارئة، وإنما الجديد فيها هو زيادة شدة التلوث كما وكيفا نتيجة سوء استهلاك واستنزاف الموارد الطبيعية بسبب سلوك بشري غير واعٍ أو مدرك لما يحدث حوله من مشكلات بيئية خطيرة تؤثر سلباً على المحيط الحيوي من حوله تلوث الأرض والمياه والهواء وتستنزف الطاقة وتسبب خلل في التنوع الحيوي والنظم الايكولوجية والتغيرات المناخية نتيجة لهذا التدهور البيئي، لذلك يتحول العالم اليوم إلى الاهتمام بالطبيعة والحفاظ على مواردها بالاتجاه إلى الطبيعة الخضراء الخالية من التلوث، وتحويل كافة أنشطة المنظمات أو المؤسسات إلى أنشطة خضراء لا تلوث البيئة مع استمرار تطويرها حتى تصل المؤسسة أو المنظمة إلى أن تكون منظمة خضراء، وحيث أن الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً هاماً في إنقاذ الأرض من خلال إتباع الممارسات صديقة البيئة والعمل على تغيير السلوكيات الضارة لها ، لذا فالموارد البشرية لديها فرصة كبيرة للمساهمة في الحركة الخضراء (Shaikh,2010)، وهذا هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في كل منظمة ومؤسسة.

ونظراً لأن أثار التلوث تمتد إلى خارج الحدود ولا تقتصر على مكان بعينه وحيث أن التلوث ينتج عن الأنشطة البشرية داخل المصانع والمؤسسات الكبيرة والصغيرة التي تستخدم الموارد الطبيعية في تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات للجمهور سعياً إلى إرضاء العملاء وتحقيق المنافسة الكاملة وتحسين صورة علامتها التجارية أمام المستهلكين والمستفيدين من الناس.

فكانت النداءات الدولية بدأً من مؤتمر الأمم المتحدة عن بيئة الإنسان الذي عقد عام ١٩٧٢ في إستكهولم والذي تمخض عنه اللجنة الدولية للبيئة وإصدارها لتقريرها الشهير عام ١٩٨٧ " مستقبلنا المشترك" Our Common Future " والذي تضمن نداءً لتطوير نظام إدارة بيئي فعال، لذلك توجه نظر المهتمين بنظم الإدارة إلى الإدارة الخضراء وخاصة إدارة الموارد البشرية الخضراء واعتبرها أساساً لحركة حديثة خضراء تعمل على حماية البيئة من التلوث بالحفاظ على الأرض والمياه والهواء والطاقة من مستقبل مظلم إذا استمر الإنسان في أنشطته بلا اهتمام بالبيئة من حوله، لذلك فإن السلوكيات والأنشطة والممارسات التي يقوم بها العنصر

البشري داخل المؤسسات يمكن تحويلها إلى ممارسات خضراء وأنشطة خضراء وسلوك أخضر فعل سبيل المثال: استخدام كلا وجهي الورقة عند كتابة أو طباعة أو نسخ النصوص والصور (فهذا سوف يقلل استهلاك الكهرباء والحفاظ على الأشجار)، كذلك إغلاق جهاز الكمبيوتر في وقت الراحة وعدم العمل (فهذا سوف يقلل استخدام الكهرباء كما يقلل تلوث الهواء)، كما إن إيقاف تشغيل مكيفات الهواء قبل وقت الانتهاء من العمل اليومي بـ ٣٠ دقيقة (فهذا سوف يقلل من استهلاك الكهرباء) كذلك ينخفض انبعاث الكربون عند تقليل أعمال الطباعة الورقية.

مشكلة البحث

تتمركز مشكلة البحث حول دور ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، حيث أن الأثار البيئية الناجمة عن استهلاك الموارد واستنزافها بسبب الممارسات البشرية الخاطئة من العاملين داخل المؤسسات والتي ينتج عنها إهدار الموارد الطبيعية والاقتصادية وزيادة التلوث البيئي الذي لا يقتصر على مكان محدد بل ينتشر ويؤثر خارج الحدود، تتعكس سلباً على أداء العاملين، ومن هنا نبعت أهمية ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية وقد إفاد بذلك بعض الدراسات السابقة ومنها:

- دراسة Hiba Awad Masri (2016) بعنوان:-

Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study

" تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية: دراسة استكشافية" تهدف الدراسة إلى تقييم أفضل ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GHRM) في تصنيع الشركات من القطاعات الصناعية الثلاث (الغذائية والكيميائية والصناعات الدوائية) في الضفة الغربية، وسيتم ذلك من خلال تحقيق هدفين أولهما: سوف تستكشف مدى شركات التصنيع الفلسطينية تستخدم الممارسات GHRM لزيادة التزام الموظفين والوعي بالبيئة، وثانيهما: سوف يحدد المتغيرات الرئيسية/ العوامل التي تعزز تنفيذ GHRM وما هي العقبات التي تواجه هذه الحركة في تصنيع المنظمات الفلسطينية والفوائد المتوقعة من ممارسات GHRM من وجهة نظر هذه الشركات.

وقد استخدم نهج الأسلوب المختلطة من خلال جمع كل من البيانات الكمية والنوعية، كما اعتمدت في جمع البيانات المقابلة والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وعند استخلاص النتائج، أن المنظمات تستخدم ممارسات GHRM على مستوى معتدل لتشجيع المناصرة للبيئة في سلوك موظفيها.

- دراسة (Amara, N. B., & Atia, L. (2016) بعنوان:

E-Training and Its Role in Human Resources Development

" دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية "

هدفت إلى تحديد التدريب الإلكتروني كمفهوم جديد في تنمية الموارد البشرية من منطلق التقدم العلمي، وأهمية تكنولوجيا المعلومات في مجال التدريب. وقد اعتمدت على بناء استبيانات لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تفسير النتائج. وقد استنتجت أن التدريب الإلكتروني هو واحدة من القضايا المهمة في تأهيل وتدريب الموارد البشرية، بل هو وسيلة لتطوير معارف ومهارات الأفراد بطريقة مرنة ومناسبة لظروفها دون الحاجة إلى أعباء إضافية.

وإن التدريب من خلال شبكة الإنترنت وتوفر أجهزة الاتصالات الحديثة فرصة ممتازة للمؤسسات لاستخدام هذا النوع من التدريب بتكلفة أقل والمسار الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأقلم مع التطورات التكنولوجية، ورفع كفاءة موظفيها، حيث يساعد على تقليل التكلفة المادية وتوفير الوقت والجهد للحصول على تدريب خاص.

أسئلة البحث

يتمثل التساؤل الرئيس للبحث في:

ماهي الإدارة الخضراء للموارد البشرية وما دورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية؟

وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية؟

- ٢- ما أهمية الإدارة الخضراء للموارد البشرية بالإدارات التعليمية؟
٣- ما أثر ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية على أداء العاملين بالإدارات التعليمية؟
٤- ما معوقات تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية بالإدارات التعليمية؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- التعرف على ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية بالإدارات التعليمية.
- التعرف في الوضع الراهن على واقع الإدارة الخضراء للموارد البشرية بالإدارات التعليمية.
- التعرف على عمليات إدارة الموارد البشرية بالإدارات التعليمية وهل هي صديقة للبيئة أم لا.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف في عمليات إدارة الموارد البشرية بكل إدارة وسبل التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة صديقة البيئة.
- تسليط الضوء على مدى أهمية ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الإدارات التعليمية.
- التعرف على دور ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية.
- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الإدارات التعليمية.
- زيادة الوعي لدى المسؤولين والعاملين بأهمية الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

فروض البحث

الفرض الرئيس: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية (التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر والتطوير - التعويض والتحفيز الأخضر- إدارة الأداء والتقييم الأخضر - علاقات العمل) على أداء العاملين بالإدارات التعليمية.

وينبثق عنه الفروض الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر للموارد البشرية على أداء العاملين بالإدارات التعليمية.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب الأخضر وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين بالإدارات التعليمية.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعويض والتحفيز الأخضر للموارد البشرية على أداء العاملين بالإدارات التعليمية.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء والتقييم الأخضر على أداء العاملين بالإدارات التعليمية.
5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعلاقات العمل الخاصة بالموارد البشرية على أداء العاملين بالإدارات التعليمية.

محدود البحث

تتمثل حدود البحث في:

- 1- **الحدود البشرية:** استهدف البحث العاملين بالمجموعة النوعية للوظائف المكتبية ويقتصر مجتمع البحث على العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية .
- 2- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية.
- 3- **الحدود الزمنية:** خلال عامي (٢٠١٧ - ٢٠١٨)
- 4- **الحدود العلمية:** اقتصر البحث علي ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأبعادها كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع.

منهج البحث

- تحقيقاً لأهداف البحث واختبار فروض البحث قام الباحثون باستخدام منهجي البحث التاليين:
- **المنهج الوصفي التحليلي:** في وصف المشكلة وتحليل البيانات التي جمعها الباحثين بواسطة أداة البحث، وكذلك في تحلل الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة.
 - **المنهج المقارن:** في المقارنة بين عمليات الإدارة الخضراء للموارد البشرية بالإدارات التعليمية المختلفة، والتعرف على مدى تأثيرها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية.

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من خلال الأهمية التي تحتلها الإدارة الخضراء للموارد البشرية، سواء في كونها دعامة أساسية للنشاط الاقتصادي في الحفاظ على الموارد الطبيعية وترشيد استهلاكها وتقليل التلوث والحفاظ على البيئة من خلال السلوك الأخضر والأنشطة البشرية الخضراء، وفي كونها تلبي احتياجات التنمية المستدامة والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة.

كما يوضح البحث مدى مساهمة الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية اللازمة لتحسين أداء العاملين وتقديم المقترحات لعلاج نقاط الضعف.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات باللغة العربية:

- **دراسة (الزبيدي، ٢٠١٦):** هدفت إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، وقد تم التطبيق ميدانياً على الشركة العامة للزيوت النباتية، تكونت عينة الدراسة من (30) فرداً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك ضعفاً في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة العامة للزيوت النباتية، كما أن هناك

ضعفاً في شيوخ ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. كما أن كلاً من التوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر لم يكن لهما تأثير على المواطنة البيئية .

■ **دراسة (الأمين، ٢٠١٦):** هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية، لمعالجة الخلل في أداء العاملين ومعرفة أثر الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين، انتهجت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج القياسي ، وقد أثبتت الدراسة أنه تتوفر لدى الشركة إدارة كفاء للموارد البشرية تعمل وفق رؤية إستراتيجية وتطبق الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

■ **دراسة (الضالعي، ٢٠١٦):** يهدف البحث إلى تحليل دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالجامعات الحكومية اليمنية صنعاء، اعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن توصل البحث إلى ضعف درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في جامعتي صنعاء وتعز وكذلك ضعف مستوي أداء العاملين في الجامعتين.

■ **دراسة (السكرانه، ٢٠١٧):** تهدف الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وتكونت عينة الدراسة من (165) مفردة ، وقد اعتمد الباحث إلى المنهج الكمي- التحليلي الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على إستراتيجية التمايز، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة .

ثانياً: دراسات باللغة الإنجليزية:

■ **دراسة (Opatha, 2014):** هدف البحث إلى تبسيط الأفكار العامة النظرية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد اعتمدت على المفاهيم النظرية وبعض الدراسات

البحثية السابقة، وقد استنتجت أن هناك العديد من الثغرات التي يجب ملؤها وهي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء، والدراسات النظرية والتطبيقية اللازمة لتعزيز مجموعة المعارف لإدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أن الدراسات التجريبية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في سريلانكا ليست متوفرة.

■ **دراسة (Ruchismita, 2015):** هدفت الدراسة إلى تشجيع الممارسات الصديقة للبيئة، وقد أجريت الدراسة على عينة من (100) وخمسة مدراء للموارد البشرية في كبرى شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، وتم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة (الموارد البشرية الخضراء) ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة.

■ **دراسة (Rimi, 2016):** هدفت الدراسة إلى وضع نموذج لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات البنكية بهدف تحسين وتطوير الخدمات البنكية الخضراء، وقد اعتمدت على المفاهيم النظرية وجمع البيانات من المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات، وقد أوضحت أن الصناعة المصرفية تحتاج إلى التركيز على الموارد البشرية واستخدام موظفيها وجعلهم أكثر كفاءة في الاهتمام بالأداء البيئي، من خلال إتباع ممارسات أفضل لإدارة الموارد البشرية والعمل على تحفيز الخدمات الخضراء المبتكرة في القطاع المصرفي، وقد نتج عن ذلك أن التخضير البنكي للخدمات أنه واحد من أهم العوامل المختلفة التي تساعد على تحسن صورة وسمعة المؤسسة البنكية كما اعتبرت الإدارة الخضراء للموارد البشرية هي تجديد للخدمات البنكية الخضراء.

■ **دراسة (Sharma, 2016):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويتناول بالتفصيل أنموذج عمليات الموارد البشرية العاملة في إدارة الموارد البشرية الخضراء وتقدم هذه الدراسة خلفية نظرية عن إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها وطرح حالة دراسية من الشركات التي تعمل في القطاع التكنولوجي ومدى مساهمة الموظفين في إدارة الموارد البشرية الخضراء كما وتقوم الدراسة بتسليط الضوء

على دور النساء في جميع أنحاء العالم لتعزيز ومراعاة الفوارق بين الجنسين وفي مكان العمل كما إنها تقوم بالتدريب ونصح الشابات الطموحات من النساء في الإسهام بخبراتهم في أولويات العمل والحياة .

الإطار النظري ومصطلحات البحث

أولاً: مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية:

يعد مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية Green Human Resources Management والذي يمكن التعبير عنه باختصار GHRM من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الذي يربط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة البيئية. إذ غالباً ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى نطاق أوسع تجاه الأجندة البيئية للشركات للحماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها. ولا بد من الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لاتزال في مراحلها المبكرة والعديد من الدراسات في هذا المجال هي ضمن الإطار النظري (Jabbour, 2013).

كما تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت (Muller, 2010).

كما عرفت بأنها: ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة بما يؤدي إلى كفاءة أفضل وتكلفة أقل ومستويات أعلى من ارتباط العاملين مع منظماتهم (Marhatta, 2013).

ثانياً: مفهوم أداء العاملين: إن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المنظمة في استثمار مواردها المتاحة وفق معايير واعتبارات متعلقة بأهدافها فيظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها. ومفهوماً لأداء يشير إلى " الإنتاج الإجمالي للمنظمة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال والعمل والمعرفة، أما الأداء فينحدر مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعته عمله (نعمة، ٢٠٠٢).

إن الأداء يتضمن الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، كذلك يتضمن النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل، وتنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة وبشكل يحقق التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات (درة، ٢٠٠٣).

إن أداء العاملين يعتبر المحور الرئيس الذي تدور حوله جهود المنظمات كونه يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي الموارد البشرية وظائفها التي أسندت إليها بكفاءة وفاعلية (حسن، ٢٠٠٣).

إجراءات البحث

▪ **أداة البحث:** اعتمد هذا البحث على وسيلة الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد جاء اعتماد الباحثون على الاستبانة لمزاياها المتعددة ثم تم بناء الاستبانة طبقاً لمتغيرات البحث ويوضح ذلك الجدول رقم (١) كما يلي:

جدول رقم (١):

عدد العبارات	البيان	المحاور
70	الإدارة الخضراء للموارد البشرية	المتغير المستقل
8	التوظيف الأخضر	أولاً
15	التدريب الأخضر والتطوير	ثانياً
14	التعويض والتحفيز الأخضر	ثالثاً
11	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	رابعاً
22	علاقات العمل	خامساً
16	أداء العاملين	المتغير التابع

▪ **مجتمع البحث:** قد تم اختيار أربعة إدارات تعليمية بمحافظة القليوبية بنسبة ٣٣,٣٣% للتطبيق عليهم وقد روعي عند اختيارهم تمثيل المجتمعين الريفي والحضري.

▪ **عينة البحث:** ويمثل مجتمع البحث (المجموعة النوعية للوظائف المكتتبية) بنسبة ٢٣% من إجمالي عدد العاملين بالإدارات التعليمية الأربعة، وقد تم سحب (٢٠٠) مفردة منهم

كعينة عشوائية بلغت نسبتها ٢٧,٤٧% من مجتمع البحث ، وقد إجري البحث خلال عامي (٢٠١٧/٢٠١٨).

■ أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في البحث: ولتحقيق أهداف البحث واختبار

فروض البحث، قد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(١) إجراء اختبار الثبات والصدق الذاتي (Reliability Test): لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام كلاً من:

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha): وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات البحث للتحقق من صدق الأداة، وكذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج البحث في تعميم النتائج على مجتمع البحث وكذلك تم حساب معامل الصدق الذاتي.

✓ معاملات الارتباط لبيرسون: لتحديد مدى قوة العلاقة بين محاور الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأداء العاملين كما في الفرض الرئيس للبحث.

(٢) أساليب الإحصاء الوصفي: لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستبانة:

(٣) تحليل التباين الأحادي (One- Way Anova): للتحقق من دلالة الفروق بين الإدارات التعليمية تعزي إلى متغيرات البحث ويتم ذلك بالمقارنة بين المتوسطات.

(٤) أسلوب (الانحدار المتعدد القياسي): تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض البحث عند مستوى معنوية ٥%.

■ التحليل الإحصائي للبيانات:

✓ ثبات وصدق الاستبانة، يوضح الجداول رقم (٢) نتائج تحليل الثبات والصدق الذاتي لمقاييس البحث .

جدول رقم (٢): معاملي الثبات لألفا كرونباخ والصدق الذاتي للاستبانة

المحاور	البيان	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي
المتغير المستقل	الإدارة الخضراء للموارد البشرية	70	0.977	0.988
أولاً	التوظيف الأخضر	8	0.885	0.941
ثانياً	التدريب الأخضر والتطوير	15	0.941	0.970
ثالثاً	التعويض والتحفيز الأخضر	14	0.934	0.966
رابعاً	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	11	0.895	0.946
خامساً	علاقات العمل	22	0.941	0.970
المتغير التابع	أداء العاملين	16	0.932	0.965

الجدول رقم(٢) يعبر عن نتائج اختبار الثابت والصدق الذاتي لمتغيرات البحث، وحيث أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور متغير الإدارة الخضراء للموارد البشرية وكذلك متغير أداء العاملين أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة، حيث أنها تقترب من الواحد الصحيح، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الإدارة الخضراء للموارد البشرية (٠,٩٧٧) وهي درجة ثبات عالية جداً وبمعامل صدق ذاتي(٠,٩٨٨)، وقد تراوحت قيمة معامل الثبات لمحاور المتغير المستقل بين (٠,٨٨٥) للتوظيف الأخضر و (٠,٩٤١) للتدريب الأخضر وعلاقات العمل وهو ثبات مرتفع جداً ، بينما تراوحت قيمة معامل الصدق الذاتي لمحاور المتغير المستقل بين (٠,٩٤١) للتوظيف الأخضر و (٠,٩٧٠) للتدريب الأخضر وعلاقات العمل وهي درجة عالية جداً من الصدق الذاتي، كذلك يوضح الجدول قيمة معامل الثبات للمتغير التابع أداء العاملين بقيمة (٠,٩٣٢) وهي درجة عالية جداً من الثبات الداخلي وبمعامل صدق ذاتي بقيمة (٠,٩٦٥) وهي درجة عالية جداً من الصدق الذاتي.

ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس تأثير ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، تتمتع بالثبات الداخلي لعبارتها، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجه.

نتائج البحث

▪ اختبارات الفروض:

اختبار الفرض الرئيس للبحث:

إن الفرض الرئيس للبحث هو: " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية (التوظيف الأخضر -التدريب الأخضر والتطوير - التعويض والتحفيز الاخضر - إدارة الأداء والتقييم الأخضر - علاقات العمل) على أداء العاملين بالإدارات التعليمية ".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ويعرض ذلك الجدول رقم (٣)
جدول رقم (٣): معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأبعاد أداء العاملين

المتغير المستقل (الإدارة الخضراء للموارد البشرية)					متغيرات البحث
علاقات العمل	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	التعويض والتحفيز الأخضر	التدريب الأخضر والتطوير	التوظيف الأخضر	المتغير التابع (أداء العاملين)
٠,٨٥٠**	٠,٨٩٠**	٠,٨٢٢**	٠,٧٣٣**	٠,٤٢٥**	

**** معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%**

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع مخرجات برنامج (SPSS V23).

ويتضح من الجدول (٣) ما يلي:

- وجود ارتباط طردي قوى بين المتغير (إدارة الأداء والتقييم الأخضر) كأحد أبعاد (المتغير المستقل) الإدارة الخضراء للموارد البشرية و (أداء العاملين) كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.890) ومعنوي عند مستوى معنوية 1%.
- كما يوجد ارتباط طردي قوى بين المتغير (علاقات العمل) كأحد أبعاد (المتغير المستقل) الإدارة الخضراء للموارد البشرية و (أداء العاملين) كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.850) ومعنوي عند مستوى معنوية 1%.
- كذلك وجود ارتباط طردي قوى بين المتغير (التعويض والتحفيز الأخضر) كأحد أبعاد (المتغير المستقل) الإدارة الخضراء للموارد البشرية و (أداء العاملين) كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.822) ومعنوي عند مستوى معنوية 1%.
- وجود ارتباط طردي قوى بين المتغير (التدريب الأخضر والتطوير) كأحد أبعاد (المتغير المستقل) الإدارة الخضراء للموارد البشرية و (أداء العاملين) كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.733) ومعنوي عند مستوى معنوية 1%.
- كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين المتغير (التوظيف الأخضر) كأحد أبعاد (المتغير المستقل) الإدارة الخضراء للموارد البشرية و (أداء العاملين) كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط (0.452) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى معنوية 1%.

كما سبق يتضح وجود علاقة جوهرية بين ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأداء العاملين، لذا فإنه يتم رفض الفرض الرئيس للبحث وقبول الفرض البديل: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية (التوظيف الأخضر - التدريب الأخضر والتطوير - التعويض والتحفيز الأخضر - إدارة الأداء والتقييم الأخضر - علاقات العمل) على أداء العاملين بالإدارات التعليمية " محل البحث.

■ **تحليل الانحدار المتعدد القياسي:** يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، لذا تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي لتحديد أثر ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية على أداء العاملين.

جدول رقم (٤): تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأداء العاملين

معامل التحديد	F (Sig.)	العبرة	معامل الانحدار	اختبار T	الدلالة Sig.	نتيجة العلاقة
٠,٥٤٢	45.884 (.000)	الثابت	1.819	9.012	.000	دالة
		التوظيف الأخضر	-.132	-2.133	.034	دالة
		التدريب الأخضر والتطوير	.064	.877	.382	
		التعويض والتحفيز الأخضر	.258	3.188	.002	دالة
		إدارة الأداء والتقييم	.132	1.578	.116	
		علاقات العمل	.274	3.307	.001	دالة

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع مخرجات برنامج (SPSS V23).

ويتضح من الجدول رقم (٤) معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) وهي (45.884) وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت من خلال قيم T وقيم (sig.)، عند مستوى معنوية 5%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.542) مما يدل على أن المتغير المستقل (الإدارة الخضراء للموارد البشرية) يفسر ٥٤,٢% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين).

كما يوضح الجدول رقم (٤) أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الخضراء للموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين) .
نتائج خاصة بمتغيرات البحث: أما بالنسبة لمتغيرات البحث فقد حدد الباحث متغيرين، أولهما الإدارة الخضراء للموارد البشرية كمتغير مستقل ويشمل خمسة مؤشرات، (التوظيف الأخضر - التدريب الأخضر والتطوير - التعويض والتحفيز الأخضر - إدارة الأداء والتقييم الأخضر - علاقات العمل) والثاني أداء العاملين كمتغير تابع وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث الذي أجراه الباحث ما يلي:

- بالنسبة للإدارة الخضراء للموارد البشرية: أثبت البحث أن الإجمالي العام لمتوسط آراء العينة من العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية بالنسبة للمتغير المستقل (الإدارة الخضراء للموارد البشرية) كانت بدرجة جيدة من الموافقة، انعكس ذلك على مؤشرات الإدارة الخضراء للموارد البشرية فكانت درجة الموافقة على المؤشرات الفرعية في نفس المستوى، وكان مؤشر (التوظيف الأخضر) هو الأعلى متوسط بين المؤشرات يليه مؤشر (علاقات العمل) ثم يليه مؤشر (التدريب الأخضر والتطوير) ثم يليه مؤشر (التعويض والتحفيز الأخضر)، إلا أن مؤشر (إدارة الأداء والتقييم الأخضر) جاء بدرجة أقل من المؤشرات الأخرى.

ففيما يخص التوظيف الأخضر أثبتت نتائج البحث اتجاهاً عاماً بالموافقة على مؤشر التوظيف الأخضر، حيث اتفقت آراء العينة بشدة حول المؤشر (يتم توصيف الوظائف الخضراء مع مراعاة المشكلات البيئية التي تحيط بكل وظيفة) بإدارة القناطر الخيرية وإدارة قليوب، ثم اتفقت عينة البحث أيضاً بشدة بإدارة قليوب وإدارة القناطر الخيرية التعليمية حول المؤشر (يعتبر الموظف صاحب القيم البيئية السليمة قيمة كبيرة داخل الإدارة)، ثم اتجهت الاستجابات لآراء العينة نحو الحياد بإدارة غرب شبرا للمؤشر (يتم وضع معايير الحفاظ على البيئة في طلبات التقدم للوظائف الجديدة)، حيث تباينت الاستجابات حول المؤشر فقد تراوحت الاستجابات بين محايد بإدارة غرب شبرا التعليمية وأوافق بشدة بإدارة قليوب ، كما تباينت الآراء حول المؤشر (يدرك الموظف جميع الأنشطة التي تخص عمله وتأثر في البيئة) فقد تراوحت الآراء بين محايد بإدارة غرب شبرا التعليمية وإدارة بنها وأوافق بشدة بإدارة قليوب وإدارة

القناطر الخيرية ، ثم جاءت الإجابات بإدارة بنها وإدارة غرب شبرا الخيمة بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة على المؤشر (تتبنى الإدارة مبدأ العمل المرن في بعض الوظائف من خلال السماح بإنجاز العمل من المنزل).

من هنا يرى الباحث أن هناك ضعف في تطبيق بعض مؤشرات التوظيف الأخضر ويأتي على رأسهم عدم تبني الإدارة مبدأ العمل المرن، ثم يليها مؤشر وضع معايير الحفاظ على البيئة في طلبات التقدم للوظائف الجديدة، وكذلك مؤشر إدراك الموظف جميع الأنشطة التي تخص عمله وتأثر في البيئة.

بينما فيما يخص علاقات العمل - فقد تميزت عن بعض مؤشرات الإدارة الخضراء للموارد البشرية بدرجة عالية من الموافقة للعديد من المؤشرات حيث يتبع الموظف الود والاحترام عند اختلافه مع رؤسائه في العمل، كما يلتزم الموظف باللباقة والآداب عند الاتصال برؤسائه في العمل، كما يتعامل مع زملائه في العمل بمعاملة طيبة، وقد تفوقت إدارة القناطر الخيرية وتلتها إدارة بنها التعليمية في الاستجابات لهذه المؤشرات.

ثم جاءت إدارة غرب شبرا وإدارة قليوب باستجابات ضعيفة للمؤشر (استقلال الموظفين بتجربة الأفكار الخضراء)، ثم المؤشر (تخصيص موظف للمساعدة والإرشاد في المسائل الخضراء صديقة البيئة).

ويرى الباحث إن الإدارات التعليمية تتميز بأن هناك علاقات عمل جيدة وأن العلاقة بين الموظفين وبعضهم البعض جيدة، لذا يتطلب من الإدارة الاستعانة بهم في المشاركة في طرح الأفكار الخضراء، كما يمكن تخصيص موظف منهم للمساعدة والإرشاد في المسائل الخضراء.

وفيما يخص التدريب الأخضر والتطوير - فكانت الإستجابات للعينة بدرجة أوافق للمؤشر عامة ووجد الباحث أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين حول أغلب العبارات، وكانت أعلى درجات الموافقة حول المؤشر (يتم التدريب على السلامة والأمان من أضرار العمل وكفاءة استخدام الطاقة، وإعادة الاستخدام للموارد) حيث كانت الموافقة بشدة على هذا المؤشر بإدارة قليوب التعليمية، وقد تلاها استجابات العينة بشدة بإدارة القناطر الخيرية للمؤشر (يتم

إدخال التدريب الأخضر في الإدارة لجعلها إدارة بيئية)، ثم تلاها أيضاً استجابات العينة بشدة بإدارة القناطر الخيرية للمؤشر (البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين) وقد رأت إدارة غرب شبرا الخيمة أن تكون محايدة بالنسبة لهذا المؤشر، ثم تأتي استجابات العينة بإدارة قلوب بالموافقة بشدة على المؤشر (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للعاملين مع مراعاة الظروف البيئية لكل وظيفة).

ثم جاءت أقل الاستجابات للعينة بإدارة غرب شبرا الخيمة للمؤشر (يتم تدريب المديرين على الإدارة البيئية للحفاظ على المستقبل من التلوث) وكذلك إدارة بنها للمؤشر (الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في برامج التدريب الأخضر من خلال صرف مكافآت للمتميزين) حيث كانتا محايدتان، تلتها أيضاً استجابات العينة بإدارة غرب شبرا بالحياد للمؤشر (تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين).

لذا يستنتج الباحث وجود شعور لدى المبحوثين بالسلامة والأمان من أضرار العمل، وكذلك توفر الإدارة بعض البرامج التدريبية للعاملين، كذلك لوحظ وجود عدم ثقة في تدريب المديرين على الإدارة البيئية للحفاظ على المستقبل من التلوث، كذلك أن الإدارة لا تشجع العاملين على المشاركة في برامج التدريب الأخضر بصرف مكافآت للمتميزين، كما أن الإدارة لا تقوم بتقييم البرامج التدريبية لتطوير العاملين بالشكل المناسب.

وفيما يتعلق بالتعويض والتحفيز الأخضر - جاء مؤشر التعويض والتحفيز في المرتبة الرابعة بين مؤشرات الإدارة الخضراء للموارد البشرية وكانت الاستجابات بدرجة موافق للمؤشر ككل، حيث قد تميز المؤشر (يتم إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف) بإدارة بنها بدرجة عالية من الموافقة عن باقي المؤشرات، كما يتم تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل في إدارة القناطر الخيرية وكذلك يتم وضع التعزيزات الإيجابية للعمال .

بينما تأتي إدارة غرب شبرا باستجابات ضعيفة لمؤشر استخدام الإغفاءات الضريبية للمتميزين بيئياً، كذلك ترى العينة أن الإدارة لا تقوم بربط الاقتراحات الجيدة في العمل بنظام المكافآت، كما إنه لا يتم صرف مكافآت نقدية للعاملين.

لذا يرى الباحث أنه يمكن استخدام نظام الإعفاءات الضريبية للعاملين المتميزين كأحد أشكال التحفيز وكذلك مراعاة الاقتراحات الجيدة التي يقدمها العاملون لتحسين العمل بالإدارة، كما يجب وضع نظام للمكافآت النقدية للعاملين.

أما فيما يتعلق بإدارة الأداء والتقييم الأخضر - جاء مؤشر إدارة الأداء والتقييم الأخضر في المرتبة الأخيرة بين مؤشرات الإدارة الخضراء للموارد البشرية وكانت الاستجابات بدرجة موافق للمؤشر ككل، حيث قد تميز المؤشر (يتم توفير وسائل اتصال حديثة للتواصل على جميع مستويات العاملين) وكانت هذه الاستجابات بإدارة القناطر الخيرية، ثم استجابة العينة بشدة بإدارة القناطر الخيرية للمؤشر (يتم إقامة حوار موسع مع العاملين على مستوى الإدارة بشأن المشكلات البيئية التي تحيط بعملهم) وكذلك مؤشر (يتم العمل على توفير التكنولوجيا المناسبة لأداء العمل بالسرعة والدقة المطلوبة).

بينما جاءت استجابات العينة ضعيفة بإدارة غرب شبرا الخيمة للمؤشر (يتم كتابة ودمج المعايير البيئية في التقييم)، تلتها في نفس الإدارة الاستجابات للمؤشر (يتم وضع عقوبات على عدم الالتزام بأهداف الإدارة البيئية).

وبشكل عام نجد أن العينة تعتقد في تطبيق الإدارات التعليمية لمتغير (الإدارة الأخضر للموارد البشرية) حيث كانت معظم درجات الاستجابة الخاصة بالعينة تتراوح بين أوافق وأوافق بشدة وأن نسبة الاتفاق كانت كبيرة لاستجابات العينة حول هذا المتغير.

- بالنسبة لأداء العاملين:

أثبتت نتائج البحث أن عينة البحث ترى أن الإدارات التعليمية تقوم ببعض الإجراءات التي تساعد على تحسين (أداء العاملين) ويتضح ذلك من خلال تطبيق عناصر تحسين (أداء العاملين) كمتغير تابع لتطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

ويتضح ذلك من خلال وجود درجة موافقة عالية في نتائج إجابات المبحوثين حول مؤشرات أداء العاملين ككل، وقد تنوعت الاستجابات بين بعض المؤشرات، حيث كانت درجة الموافقة عالية فيما يخص المؤشرات (تقدم التكنولوجيا الحديثة خدمة جيدة للمستفيدين، تنفيذ العمل بالدقة والسرعة نتيجة وجد جو من الألفة والتفاهم بين العاملين، إنجاز المهام الموكلة

للعاملين يرجع إلى التحفيز المستمر) وكانت هذه الاستجابات للعيونة بإدارة القناطر الخيرية التعليمية، كما ترى العينة أيضاً أنه (تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها).

بينما تأتي أكثر الاستجابات ضعفاً للعيونة بإدارة بنها للمؤشر (يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة)، تلتها في نفس الإدارة استجابات العينة للمؤشر (ساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعية للإدارة). وعلى هذا يرى الباحث أن العينة مهتمة بتحسين أداء العاملين بالإدارات ولديها الرغبة في الوصول إلى ذلك من خلال الاهتمام بممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

تفسير النتائج

- ✓ قد ثبت وجود ارتباط طردي قوى بين جميع أبعاد (المتغير المستقل) الإدارة الخضراء للموارد البشرية و(أداء العاملين) كمتغير تابع.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية (التوظيف الأخضر - التدريب الأخضر والتطوير - التعويض والتحفيز الأخضر - إدارة الأداء والتقييم الأخضر - علاقات العمل) على أداء العاملين بالإدارات التعليمية " محل البحث.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر للموارد البشرية على أداء العاملين بالإدارات التعليمية.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب الأخضر وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين بالإدارات التعليمية.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعويض والتحفيز الأخضر للموارد البشرية على أداء العاملين بالإدارات التعليمية.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء والتقييم الأخضر على أداء العاملين بالإدارات التعليمية.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعلاقات العمل الخاصة بالموارد البشرية على أداء العاملين بالإدارات التعليمية " .

✓ وقد توصل البحث إلى وجود نقاط اتفاق واختلاف مع الدراسات السابقة ، حيث اهتمت الدراسات السابقة بالإدارة الخضراء للموارد البشرية (Green HRM) فيما يتعلق بمفهومها وأهميتها وتبسيط الأفكار العامة النظرية لها، حيث اهتمت دراسة الزبيدي (٢٠١٦) والسكرانية (٢٠١٧) بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتوضيح معنى مبسط لـ GHRM وفاعلية تنفيذها في المنظمات، كما هدفت دراسة Opatha (2014) إلى تبسيط الأفكار العامة النظرية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك هدفت دراسة Rimi (2016) إلى وضع نموذج لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات.

• **اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما يلي:**

١- الاهتمام بالإدارة الخضراء للموارد البشرية (Green HRM) فيما يتعلق بمفهومها وأهميتها وممارساتها في المنظمات.

٢- الرجوع إلى الدراسات والبحوث السابقة في التعرف على مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

٣- التأكيد أن المورد البشري هو أهم الأصول للمنظمة، وأن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في إدارة الموظفين وزيادة اتجاه المنظمة نحو تخضير الأعمال والحفاظ على البيئة.

٤- اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

• **اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:**

١- الاهتمام بالإدارة الخضراء للموارد البشرية في الإدارات التعليمية أما الدراسات السابقة فاهتمت بالإدارة الخضراء للموارد البشرية في المنظمات الصناعية والبنوك التجارية.

٢- الدراسة الحالية تقوم على بناء استبانته لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، أما في الدراسات السابقة فإن الكثير منها اعتمد في جمع البيانات على قواعد البيانات والبحوث السابقة والمواقع الإلكترونية.

٣- الدراسة الحالية تستخدم المنهج المقارن بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي في تفسير البيانات والمعلومات.

- ٤- تهتم الدراسة الحالية بتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وهي اتفقت في هذا الأمر فقط مع دراسة Jafri (٢٠١٢).
- ٥- الدراسة الحالية تربط بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية بالإدارات التعليمية وتحسين أداء العاملين بها.

دراساه مستقبلية

- ١- دور الإدارة البيئية في تطوير أداء العاملين.
- ٢- دور استراتيجيات التدريب الأخضر في رفع كفاءة أداء العاملين.
- ٣- أثر دمج تكنولوجيا المعلومات في استراتيجيات التدريب الأخضر على الأداء التنظيمي.
- ٤- أثر تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطوير الأداء.
- ٥- أثر الرضا الوظيفي للعاملين الخضر على تحسين الأداء.

التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يطيب للباحثين أن يختتموا بحثهم بتقديم التوصيات مع اقتراح بعض من الآليات التي يرونها ملائمة لتفعيل تلك التوصيات ووضعها موضع التنفيذ، والجدول التالي رقم (٥) يوضح توصيات البحث وخطوات وجهة التنفيذ.

جدول رقم (٥): توصيات البحث

م	التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
١	الاهتمام بالموارد البشرية وترسيخ مفهوم الموارد البشرية الخضراء لما له من أثر إيجابي في تطوير الأداء	- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد من موارد الإدارة. - تحسين ظروف العمل وخصائص الوظيفة التي يعمل بها العامل. - النظر في تحسين الأجور والمكافآت - تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار - التشجيع على تكوين علاقات عمل جيدة. - زيادة وتطوير سبل التدريب الأخضر	الإدارة العليا	صفة مستمرة
٢	الإهتمام ببيئة العمل والعمل على تطويرها وتحسينها	- إدخال الأنظمة التكنولوجية المتطورة مع التحديث المستمر. - العمل الدائم على تهيئة بيئة عمل مناسبة. - توفير أماكن مناسبة للقيام بالعمل. - توفير الموارد والمتطلبات اللازمة للقيام بالعمل.	الإدارة العليا	صفة مستمرة

تابع جدول رقم (٥):

م	التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
٣	يجب حل المشكلات المتعلقة بخصائص الوظيفة.	- وضع معايير الحفاظ على البيئة في طلبات التقدم للوظائف . - التأكيد على أن الوظائف مناسبة لمعارف ومهارات العاملين. - يتم اختيار الموظفين الجدد الذين لديهم إدراك للمشكلات البيئية الخاصة بعملهم - عمل دورات تدريبية لرفع كفاءة العاملين الجدد.	إدارة الموارد البشرية	بصفة مستمرة
٤	مراجعة الأنظمة الخاصة بالمكافآت والحوافز الخضراء	- وضع برامج وخطط لتحفيز العاملين المتميزين الخضراء. - صرف مكافآت نقدية للعاملين المتميزين في التخضير. - وضع خطة مستمرة لتقييم الحوافز وتحسينها . - وجود أسس واضحة وموضوعية لتوزيع المكافآت والحوافز.	الإدارة العليا	بصفة مستمرة
٥	محاولة خلق البيئة والظروف والأنشطة التي تهيئ لوجود علاقات عمل جيدة بين العاملين وبعض والإدارة.	- تحفيز العاملين على معاونة زملائهم من أجل صالح العمل. - تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد. - الاهتمام بالمناسبات المختلفة. - تدعيم الرحلات والحفلات.	الإدارة العليا	بصفة مستمرة
٦	العمل على تخفيف حدة الصرامة في الإشراف المباشر على العاملين وتبني مبدأ العمل المرن من خلال المنزل.	- استخدام أساليب الإشراف الحديثة كالمقارنة المرجعية والجودة الشاملة والإشراف الذاتي وغيرها من الأساليب التي تخلق روح جيدة بين العاملين والإدارة	الإدارة العليا	بصفة مستمرة
٧	يجب على الإدارة فسخ المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار الخضراء	- التشاور مع الموظفين حول بيئة العمل وسبل التخضير. - إشعار الموظف بأن له قدر من الحرية في أداءه مهام عمله . - حق الموظف في التعبير عن نفسه وإشراكه في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها.	الإدارة العليا	بصفة مستمرة

المراجع

- الأمين، مصطفى محمد إبراهيم، أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين، رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١٦.
- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- درة، عبدالباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- الزبيدي، غني دحام، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٩، العراق، ٢٠١٦.
- السكرانه، محمد إحسان، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٧.
- الضالعي، سامي أحمد عبد الله، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية علي الجامعات الحكومية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٦.
- المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
- عبد الفتاح، عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٢ م، ص ١٢٩.
- مزهوده، عبد الملوك: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد حيدر بسكرة، 2011.
- نعمه، نغم حسين: أثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، 2002.
- Ahmad,S.(2015),"Green Human Resource Management: Policies and practices" , Cogent Business & Management, 2(1), 1030817.

- Amara, N. B., & Atia, L. (2016)," E-Training And Its Role In Human Resources Development", *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 1-12.
- Jabbour,C.(2013)," Environmental training in organisations:From a literature review to a framework for future research",*Resources,Conservation and Recycling*,74:144–155
- Marhatta.S&Adhikari.S. (2013)," Green HRM and Sustainability", *ASM's International E-Journal of Ongoing Research in management And IT*.
- Masri,H,A.(2016)," Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank", *An-Najah NationalUniversity, Faculty of Graduate Studies*.
- Müller-Camen, M., Jackson, S. E., Jabbour, C. J., & Renwick, D. W. S. (2011)," Green human resource management", *ZeitschriftfürPersonalforschung*, 25(2), 99-195.
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014),"Green human resource management: simplified general reflections", *International Business Research*,7(8), 101.
- Rimi,N,N.(2016)," Green HRM for Green Services", *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.8, No ٨.
- Ruchismita, P; Shitij, R & Pallavi, S & Vivek, Y. (2015),"Green HR: Analysis of Sustainable practices Incorporated by IT firms in India",*SIMS Journal of Management Research*, 1: 12-17.
- Shaikh, M. (2010),"Green HRM: A requirement of 21st century", *Journal of Research in Commerce and Management*, 1, 122-127.
- Sharma, R & Gupta, N. (2016),"Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability", *University of Jommu*.

**THE ROLE OF GREEN HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT IN IMPROVING THE
PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES OF THE
EDUCATIONAL ADMINISTRATIONS**

[14]

**Mohamed S. ElSisi⁽¹⁾; Mamdouh A. Refae⁽²⁾; Magda M. A. Jibril⁽²⁾
and Ashraf M. R. Sarg⁽³⁾**

1) Director General of Executive Affairs 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University 3) Educational Directorate, Qalyubia

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the role of green management practices for human resources in improving the performance of employees in educational Administrations in Qalioubia governorate in order to improve the environmental performance of the employees, From the point of view of the research sample, the problem of research is the extent to which the dimensions of green management of human resources affect the performance of employees, the researchers relied on the combination of the descriptive approach and the analytical descriptive approach to describe the problem and analyze the results of the research. A questionnaire list was prepared for the purpose of collecting data according to the search variables, Which represents the green management of human resources (independent variable) and the performance of employees (variable dependent), The randomized sample was 27.47% of the research population, The researchers came to several results were in, There is a statistically significant effect among all dimensions of green management of human resources, which represents the independent variable and the dependent variable, the performance of workers, The researchers also came up with a set of recommendations, To focus on human resources and to consolidate the concept of green human resources because of its positive impact on the development of performance, attention to the

work environment, development and improvement, review of regulations for green rewards and incentives, and adoption of the principle of flexible work through the house. Continuous training in accordance with programs and plans to improve efficiency and improve performance.

Keywords: green management of human resources, green employment, green training and development, green compensation and incentives, green performance and evaluation management, labor relations, employee performance.