

أثر ادارة 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**

إعداد

مهند "احمد خير" قطيشات

إشراف

الدكتور عبدالعزيز احمد الشرباتي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة

الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2023

تفويض

أنا مهند احمد خير قطيشات، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مهند احمد خير قطيشات.

التاريخ: 2023/02/1.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان"، وقد أجازت بتاريخ: 2023 / 01/ 22

اعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	عضوية اللجنة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. عبدالعزيز احمد الشرباتي
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً داخلياً ورئيساً	أ.د. احمد علي صالح
	جامعة الشرق الأوسط	عضو داخلي	أ.د. علي محمد العضايلة
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضو خارجي	أ.د. محمد خير ابو زيد

الشكر والتقدير

إلى من كان لي عوناً ناصحاً قبل أن يكون ناقداً، إلى مشرفي الذي كان لملاحظاته الدقيقة وتوجيهاته الصائبة أثرها الجلي في إخراج هذه الرسالة... الدكتور الفاضل عبد العزيز الشرباتي.

كل الشكر والتقدير لأساتذتي في الجامعة وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الاوسط، بوركتم جهودكم وجزاكم الله عني الجزاء الأوفى.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ شكري وتقديري وعرفاني إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة من الاصدقاء والاحبة، وجميع من تعاونوا واستجابوا وسهّلوا مهمتي حتى كان هذا العمل.

مهند "احمد خير" قطيشات

الإهداء

إلى من ربياني صغيراً، وشجعاني فتى، ورفعاني شاباً، إلى شمسي وقمري أبي الغالي وأمي الغالية،
هذه الرسالة لكم أنتم، أُمي وأبي قطعنا القلب، أنتم الذين شددتم سوار نجاحي هذا، وأنتم الذين
دفعتموني للأمام. وأنتم من تستحقون أن تكون على رأس قائمة الإهداء هذه.

إلى سندي وعزي وفرحتي ووسامي ... أخوتي الأعزاء.

أشكر قلباً نقيه لازالت تهديني الأمان، أشكر من لازال قلبه يحتضنني ويهديني العطاء والحب
والتضحية، أشكرك زوجتي الغالية فأنت الأمان.

إلى من عاشوا معنا لحظات تفوقنا وانجازنا، الى من نذروا حياتهم لنجاحنا، الى من ذلوا الصعاب
بغية تحقيق احلامنا ... الى اهلي الذين راهنو على نجاحي وأبنيُّ إلا ان أكون بفضل الله على قدر
المسؤولية والرهان.

مهند "احمد خير" قطيشات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الاهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الاشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة
1	1-1 المقدمة
2	2-1 اهمية الدراسة
3	3-1 اهداف الدراسة
4	4-1 مشكلة الدراسة
6	5-1 اسئلة الدراسة
7	6-1 فرضيات الدراسة
8	7-1 انموذج الدراسة
9	8-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها المفاهيمية والاجرائية
11	9-1 حدود الدراسة
11	10-1 محددات الدراسة
12	الفصل الثاني: الادب النظري والدراسات السابقة
13	اولاً: الادب النظري
13	1-2 ادارة الموارد البشرية الخضراء
13	1-1-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية

15 مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء	2-1-2
17 اهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء	3-1-2
18 اهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء	4-1-2
19 خصائص ادارة الموارد البشرية الخضراء	5-1-2
20 مستويات ادارة الموارد البشرية الخضراء	6-1-2
20 متطلبات ادارة الموارد البشرية الخضراء	7-1-2
22 صعوبات تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء	8-1-2
23 ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء	9-1-2
29 الاداء المؤسسي	2-2
30 مفهوم الاداء	1-2-2
31 مفهوم الاداء المؤسسي	2-2-2
33 اهمية الاداء المؤسسي	3-2-2
34 اهداف الاداء المؤسسي	4-2-2
34 خصائص الاداء المؤسسي	5-2-2
35 مظاهر الاداء المؤسسي	6-2-2
35 العوامل المؤثرة على الاداء المؤسسي	7-2-2
36 مستويات الاداء المؤسسي	8-2-2
36 متطلبات تطوير الاداء المؤسسي	9-2-2
37 ابعاد الاداء المؤسسي	10-2-2
37 العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المؤسسي	3-2
38 ثانياً: الدراسات السابقة	
60 ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	
61 الفصل الثالث: المنهجية والاجراءات	
66 تمهيد	1-3
66 منهج الدراسة	2-3
66 مجتمع الدراسة	3-3
67 وحدة التحليل	4-3
68 طرق جمع البيانات	5-3
68 اداة الدراسة	6-3

70 اختبار صلاحية اداة الدراسة	7-3
73 اختبار ملائمة نموذج الدراسة للاساليب الاحصائية	8-3
75 وصف المعلومات الديمغرافية	9-3
77 الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
83 تمهيد	1-4
83 الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	2-4
91 اختبار فرضيات الدراسة	3-4
100 الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
100 النتائج	1-5
106 الاستنتاجات	2-5
107 التوصيات	3-5
109 قائمة المراجع	
109 المراجع العربية	
117 المراجع الاجنبية	
124 الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	ملخص عينة الدراسة	62
2-3	توزيع فقرات الاستبانة وعددها لكل متغير وابعاده	64
3-3	مقياس ليكرت الخماسي	64
4-3	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد التوظيف الأخضر	64
5-3	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد التدريب الأخضر	66
6-3	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد المكافأة الخضراء	67
7-3	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد تقييم الأداء الأخضر	67
8-3	التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	68
9-3	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات العملاء	68
10-3	التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد العمليات الداخلية	69
11-3	التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد الأداء المؤسسي	69
12-3	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	70
13-3	نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط	70
14-3	نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين	71
15-3	تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	72
1-4	مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها	77
2-4	وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعء التوظيف الأخضر	78
3-4	وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعء التدريب الأخضر	79
4-4	وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعء المكافأة الخضراء	80
5-4	وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعء تقييم الأداء الأخضر	81

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
82	وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحوسبة ومستوى الدلالة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء	6-4
83	وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحوسبة ومستوى الدلالة لبعء العملاء	7-4
84	وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحوسبة ومستوى الدلالة لبعء العمليات الداخلية	8-4
85	وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحوسبة ومستوى الدلالة لمتغير الأداء المؤسسي	9-4
86	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسة الأولى	10-4
87	معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة الأولى	11-4
88	نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى	12-4
90	نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الرئيسة الثانية	13-4
92	نتائج اختبار الدور المعدل للفئة العمرية	14-4
93	نتائج اختبار الدور المعدل لعدد سنوات الخبرة العملية	15-4
95	نتائج اختبار الدور المعدل للمؤهل العلمي	16-4
96	نتائج اختبار الدور المعدل للمستوى الإداري	17-4
98	نتائج اختبار الدور المعدل للقسم	18-4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل - رقم الجدول
8	انموذج الدراسة	1-1
20	متطلبات ادارة الموارد البشرية الخضراء	1-2
74	العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة	1-3

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
124	الاستبانة	(1)
129	قائمة بأسماء المُحكِّمين	(2)
130	كتاب تسهيل المهمة لتوزيع استبانات الدراسة	(3)

اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق

الخمسة نجوم في العاصمة الأردنية عمان

إعداد: مهند "احمد خير" قطيشات

إشراف: الدكتور عبدالعزيز احمد الشرباتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافأة الخضراء، وتقييم الاداء الاخضر) في الأداء المؤسسي بإبعاده (العملاء، والعمليات الداخلية) في فنادق الخمسة نجوم في العاصمة الأردنية عمان، وتشخيص مساهمة المتغيرات الديمغرافية في تعديل هذا الاثر، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال إستبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من المدراء ونوابهم ورؤساء الاقسام والمشرفين في فنادق الخمسة نجوم في العاصمة عمان، والبالغ عددها (21) فندق، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (483) إستبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والقبلة للتحليل الاحصائي (396) إستبانة، وبنسبة استرداد بلغت (82.0%). وتم استخدام أساليب البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات وفحص الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بإبعاده مجتمعة في فنادق الخمسة نجوم في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تبين أن المتغيرات الديموغرافية (ممثلة في المؤهل العلمي) تعدل من أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المؤسسي في فنادق الخمسة نجوم في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وأوصت الدراسة بتبني إدارة فنادق الخمسة 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 لمدى كفاءة عملياته الداخلية.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية الخضراء، التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، المكافأة

الخضراء، تقييم الاداء الاخضر، الأداء المؤسسي، فنادق الخمسة نجوم.

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

Prepared by: Mohannad "Ahmad Khair" Quteishat

Supervised by: Dr. Abdul-Aziz Ahmad Sharabati

Abstract

The study aims 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 and internal operations) in five-star hotels in the Jordanian capital, Amman, and to diagnose the contribution of demographic variables in modifying this effect, by following the descriptive analytical method. The data of the study was collected through a questionnaire designed and distributed to the members of the study sample consisting of managers, their deputies, heads of departments and supervisors in five-star hotels in the capital, Amman, which number (21) hotels, where the number of distributed questionnaires reached (483), while the number of retrieved and statistically analyzed questionnaires reached (396), with a recovery rate of (82.0%). While the number of questionnaires retrieved and subject to statistical analysis reached (396), with a recovery rate of (82.0%). SPSS statistical software methods were used to analyze the data and test the hypotheses. The study concluded that there is an effect of green human resources management with its dimensions (green training, green recruitment, green reward and green performance evaluation) on the institutional performance with its combined dimensions 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 qualification) modify the impact of green human resource 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, and work to further develop green personal competencies for employees, and pay more attention to providing all the requirements and needs of workers, and conduct continuous assessments of the efficiency of its internal operations.

Keywords: Green Human Resource Management, Green Recruitment, Green Training, Green Reward, Green Performance Evaluation, institutional Performance, Five-Star Hotels.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة

يعتبر الاداء المؤسسي مفهوم مهم وجوهري بالنسبة للمؤسسات ويُحظى باهمية كبير في ادارتها (Yongjia & Ziaoqing, 2017)، فالمنظمات التي تتميز بالاداء تستطيع المنافسة والاستمرار والنمو، فهو وسيلة توجيه للمؤسسة نحو انجاز الاهداف المرسومة، وطريقة لكشف الإختلال الفعلي ومقداره، وايضاً يعد مؤشر لوضع المنظمة حالياً ومستقبلاً (القبي وابوشويته، 2020).

اما ادارة الموارد البشرية الخضراء مفهوم حديث قامت المؤسسات بمختلف اشكالها باعتماده، وذلك لدوره المهم في إستدامة 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 الاردنية عمان) مع معايير البيئة الخضراء، والتي تبرز من خلال مدى تأثير ادارة 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 لاي 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 ادارة الموارد البشرية تحمل جميع عمليات الادارة خلال التنظيم والقيادة والتخطيط والرقابة (السالم، 2019، 25-26)، اذ اصبح يُنظر للموارد البشرية انها اللبنة الاساسية والمُحرك الرئيسي للعمليات التي تقوم بها المؤسسة، ويعد العنصر الذي يحدد سلوك المؤسسة من خلاله (المبيضين 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 الموسسي من اعتماد المنظمات على مستوى انتاج عالي وتحقيق مستوى قليل من التكاليف ودوران العمل الى الإهتمام بأداء العاملين ومهاراتهم وخبراتهم، بهدف رفع مستوى قدرتهم على مواكبة تطورات السوق المتسارعة (احمد، 2019)، والذي يستدعي وجود ادارة موارد بشرية خضراء تهتم بفعالية العمليات الداخلية ورضا العملاء لتحقيق الاداء الموسسي.

ومن هنا استُحدثت هذه الدراسة لبيان أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الاداء الاخضر) في الأداء الموسسي بإبعاده (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان.

1-2 اهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في ناحيتين:

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

- الأهمية العملية: تظهر أهمية الدراسة العملية في أهمية المنظمات المبحوثة التي ستجري فيها وامكانية إستفادة فنادق الخمس نجوم في الاردن من النتائج التي سيتم الوصول اليها، فيما يتعلق بمفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، حيث يعتبر قطاع السياحة في الأردن من القطاعات الإقتصادية الحيوية والمهمة، كما يسهم تطبيق الادارة الخضراء للموارد البشرية في ضمان بيئة عمل مستقرة وتحقيق الأداء المؤسسي. كما ويأمل الباحث بإضافة دراسة علمية للمكتبة العربية عامةً ولمكتبة الجامعة خاصةً وللباحث حول الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي.

3-1 اهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التعرف على أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الاداء الاخضر) 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 الاردنية عمان.
- التعرف على مستوى تطبيق الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان.
- تشخيص العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي.
- التعرف على اثر تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.

- تشخيص مساهمة المتغيرات الديمغرافية في تعديل اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.

4-1 مشكلة الدراسة

قام الباحث بإجراء مقابلات سريعة مع بعض مديري الموارد البشرية ومدراء آخرون في بعض الفنادق المبحوثة وسؤالهم عن نواحي تتفق بأداء الفنادق بشكل عام ومُعيقات التقدم بهدف التعرف على الوسائل الصديقة للبيئة المُتبعة، وتم التماس سعي تلك الفنادق الى تحقيق اداء افضل ضمن الموارد المتوفرة، ومدى تأثير اداء الفنادق عامةً عند تطبيق الوسائل البيئية الخضراء والتي تؤثر على الاداء 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 الاداء، 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 لادارة الموارد البشرية وممارساتها وانشطتها في ذلك (محمد، 2020).

وهنا تكمن مشكلة الدراسة في الاداء المؤسسي، وكيفية تأثره عند تطبيق ادارة موارد بشرية خضراء في فنادق خمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، بإعتبار المورد البشري الاساس في استدامة المنظمات.

وفي هذه الدراسة نرى انه لتحسين مستوى اداء المؤسسات يجب على المنظمات والمنشآت تبني وتطبيق ادارة خضراء في ادارة الموارد البشرية فيها، وان العديد من الدراسات اظهرت اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المؤسسي مثل دراسة (احمد، 2019) التي اوصت بالتأكيد على تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في عملية التوصيف والتعيين والتدريب والمكافأة بما يؤدي الى تحسين اداء المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية والخارجية، ودراسة (سلامة ومحيميد، 2022) التي اوصت بتشجيع ادارة 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 ادارة المعمل على عرض مؤشرات تقييم الاداء الاخضر الصديقة للبيئة لجميع الموظفين من اجل الاطلاع عليها ومعرفة اهدافها، وايضاً دراسة (Abloush et al., 2022) التي اوصت باهمية ادخال ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مكان العمل لتعزيز السلوك الاخضر الايجابي بين العاملين، وبالتالي زيادة ارباح التشغيل للمؤسسات، ودراسة (Anwar & Abdullah, 2021) والتي هدفت دراسة اثر ادارة الموارد البشرية على اداء المؤسسات الحكومية، ومن هنا استُحدثت هذه الدراسة لتسليط الضوء على اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان.

5-1 اسئلة الدراسة

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

• السؤال الرئيس الأول: ما أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء بابعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الاداء المؤسسي بابعاده 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء؟

2. ما مستوى تطبيق فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان الاداء المؤسسي؟

3. هل يوجد علاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المؤسسي؟

4. هل يوجد اثر لادارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء المؤسسي؟

• السؤال الرئيس الثاني: هل تُعدّل المتغيرات الديمغرافية من أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في

الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان.

- 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.

6-1 فرضيات الدراسة

على ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها فقد تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:

❖ الفرضية الرئيسية الاولى:

H01: لا يوجد أثر لادارة الموارد البشرية الخضراء بابعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بابعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
وبناءً على مكونات ادارة الموارد البشرية الخضراء ينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

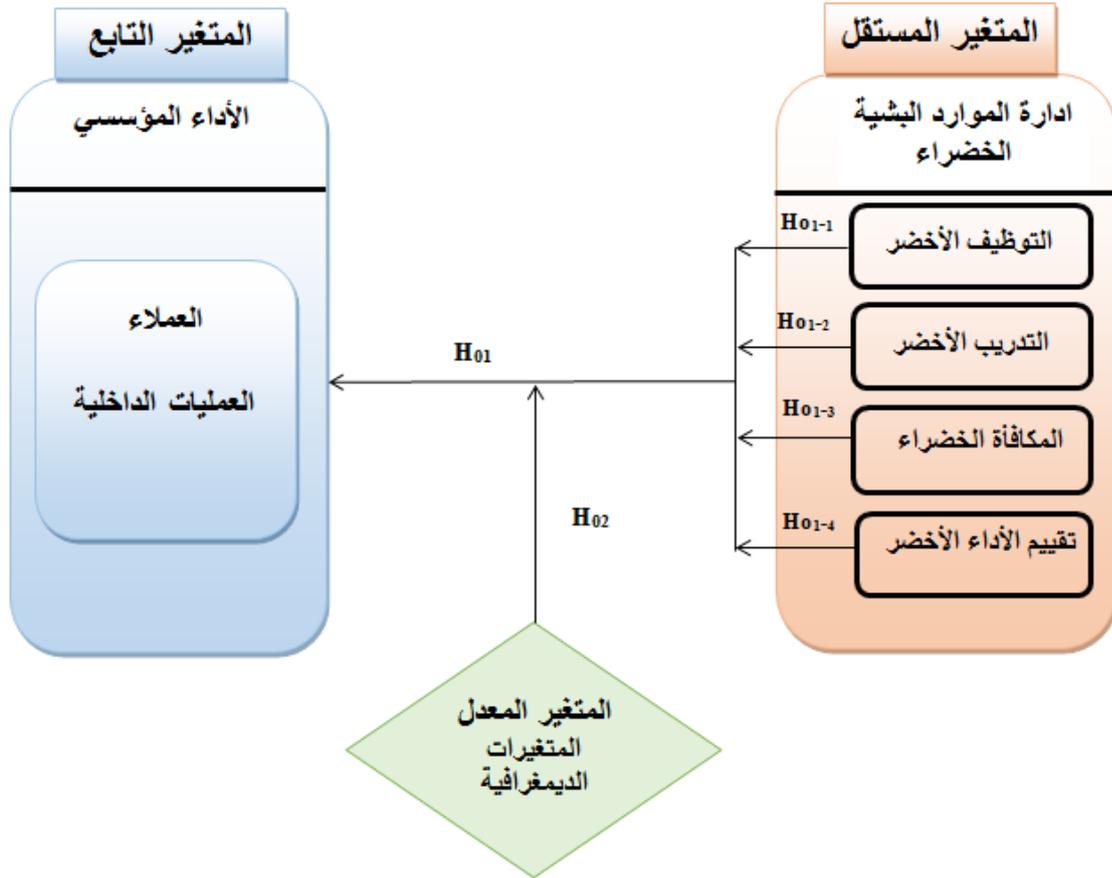
H01-1: لا يوجد أثر للتوظيف الأخضر في الأداء المؤسسي بابعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
H01-2: لا يوجد أثر للتدريب الأخضر في الأداء المؤسسي بابعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
H01-3: لا يوجد أثر للمكافأة الخضراء في الأداء المؤسسي بابعاده 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 بابعاده 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

7-1 نموذج الدراسة

الشكل (1-1) نموذج الدراسة



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

8-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها المفاهيمية والاجرائية

• ادارة الموارد البشرية الخضراء: "جميع الانشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة وتنمية قدرتها ورفع كفاءتها للاستفادة من قدراتها لتحقيق اهداف المنظمة" (العفيف، 2018).

وتعرف اجرائياً: "مجموعة من الانشطة والممارسات في مجال الموارد البشرية التي تنفذها

فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان بهدف الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الايجابية

منها بقصد الحفاظ على البيئة وحماية مواردها الطبيعية وزيادة الوعي البيئي للموظفين وحثهم على المبادرات البيئية"

وقد اعتمدت الدراسة الابعاد الآتية لادارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في:

التوظيف الأخضر: "عملية شاملة لجذب واختيار وتوظيف الموارد البشرية التي تملك الوعي والمعرفة بمسؤولياتها البيئية في المؤسسات لتحقيق الاستدامة البيئية" (Peerzadah et al., 2018, 791).

ويعرف اجرائياً: "عملية تنتهجها ادارة الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان لتوظيف الموارد البشرية التي تتصف بالالتزام البيئي من خلال اعتماد تقنيات التوظيف الخضراء" ويقاس بالفقرات من (1-5) في الاستبانة.

التدريب الأخضر: "احد الادوات التطويرية للموارد البشرية والتي تهدف الى تدريب الموظفين في حقل الادارة البيئية لبناء ثقافة تنظيمية خضراء" (Alabaddi et al., 2020).

ويعرف اجرائياً: "تدريب العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان وتطوير معارفهم ومهاراتهم حول اهمية وقيمة التوجه نحو الاخضر لتحقيق افضل الممارسات الخضراء" ويقاس بالفقرات من (6-10) في الاستبانة.

المكافأة الخضراء: "عملية استراتيجية لتعويض الافراد العاملين عن العمل الذي يقومون به، بطريقة تجعل المنظمات قادرة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على الاداء الجيد" (Dessler, 2017, 380).

وتعرف اجرائياً: "عدد من الانظمة التي تدعم الانشطة البيئية في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان بهدف تشجيع الموظفين فيها وتحفيزهم للمشاركة في مبادرات صديقة للبيئة" وتقاس بالفقرات من (11-15) في الاستبانة.

تقييم الأداء الأخضر: "المعايير التي تستخدمها المؤسسة للمقارن بين ما هو مُخطط له وما تم تنفيذه فعلياً من قبل العاملين" (الحسناوي، 2019).

وتعرف اجرائياً: "عملية قياس تستخدمها فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان للمقارنة بين الاداء البيئي الفعلي للعاملين فيها والاهداف الخضراء المُخطط لها، بحيث تتسجم مخرجات الاداء الوظيفي مع توجهات المؤسسة البيئية" ويقاس بالفقرات من (16-20) في الاستبانة.

• **الاداء المؤسسي:** "صورة حية تعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المختلفة ومدى قابليتها لتحقيق اهدافها المرجوة من خلال نشاطاتها التي تلائم علم المؤسسة" (العتيبي، 2022).

ويعرف اجرائياً: انه "المهام والأنشطة التي تقوم بها فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان نحو محاولتها الى تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأمد وذلك من خلال تقديم خدمات تتميز بجودة عالية لعملائها"

وقد اعتمدت الدراسة الابعاد الآتية للأداء المؤسسي والمتمثلة في:

العملاء: "قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تتال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم" (دمنهوري والراشد، 2018).

ويعرف اجرائياً: "قدرة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان على الوفاء بمتطلبات ورغبات عملائها وذلك من خلال تقديم خدمات ذات قيمة وجودة عالية مما يؤدي الى رضاهم وتلبية رغباتهم" ويقاس بالفقرات من (21-25) في الاستبانة.

العمليات الداخلية: "الاجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية" (مصطفى، 2022)

وتعرف اجرائياً: "الاجراءات التشغيلية التي تمكن فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان من التميز وتحقيق رغبات عملائها بكفاءة وفعالية" وتقاس بالفقرات من (26-30) في الاستبانة.

9-1 حدود الدراسة

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

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

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

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التحقق من اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء بابعادها (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الاداء الاخضر) في الأداء المؤسسي باباعاده (العلاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.

10-1 محددات الدراسة

1. طُبقت 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.

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

الفصل الثاني الادب النظري والدراسات السابقة

اولاً: الأدب النظري

يهدف هذا الفصل الى إستعراض الادبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المؤسسي، حيث سيتم التحدث عن ادارة الموارد البشرية الخضراء من حيث مفهومها، اهميتها، اهدافها، مستوياتها، متطلباتها، صعوبات تطبيقها وابعادها، وكذلك التعريف بالاداء المؤسسي من حيث مفهومه، اهميته، اهدافه، خصائصه، مظاهره، العوامل المؤثرة فيه، متطلبات تطويره وأبعاده، بالاضافة الى التعرف على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

2-1 ادارة الموارد البشرية الخضراء

المصطلح الاخضر يعتبر من المصطلحات اواسعة الإستعمال في الآونة الأخيرة، والتي تشير الى وصف الممارسات والخدمات والمنتجات والعمليات وطريقة تنفيذ الاعمال ولانظمة والتكنولوجيا بأنها صديقة للبيئة، حيث تم اكتشاف اثرها الايجابي على الاداء بشكل عام (Bon, et al., 2018)، اذ قامت المنظمات في الآونة الأخيرة بالتركيز على التوجه الاخضر، كون ادارة الموارد البشرية تعد مصدر اساسي لتزويد المنظمة بموارد بشرية تتصف بالمهارات العالية والاداء المتميز تجاه حماية البيئة (خزل وآخرون، 2020).

2-1-1 مفهوم ادارة الموارد البشرية

تعد ادارة الموارد البشرية نهج إستراتيجي متماسك لادارة الاصول القيّمة في المنظمة (Armstrong, 2016, 3) فهي عبارة عن مجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ الانشطة التي تتعلق بالجوانب البشرية والتي تحتاجها الادارة والمنظمة لممارسة وظائفها على اكمل وجه (Dessler, 2017, 39).

وتعرف بأنها ادارة الافراد في المنظمة من منظور كلي، وهذا يعني ادارة الافراد على شكل علاقة جماعية بين الموظفين والادارة، حيث يُركز هذا النهج على نتائج واهداف وظيفة ادارة الموارد البشرية، مما يعني ان وظيفة ادارة الموارد البشرية في المنظمات تهتم بالمفاهيم التي تتعلق بتمكين الافراد وتمييزهم وجعل علاقة العمل مُرضية للادارة والموظفين (Kinisa, 2019).

وعرفها رسول (2022) أنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الانشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الادارة لممارسة وظائفها على اكمل وجه، مثل تخطيط وتحليل الوظائف والتدريب والمكافآت والاجور وغيرها".

ويرى المحمدي (2019) ان ادارة الموارد البشرية هي "نشاط اداري يتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالاعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق الكفاءة الانتاجية". وازافت السيد (2021) ان ادارة الموارد البشرية هي "احدى الانشطة الادارية التي تُعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المؤسسة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الاجراءات والقيام بالانشطة اللازمة لتوفير احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، لتضطلع بأداء اعمالها بفاعلية وكفاءة".

ووفقاً لـ Putri et al. (2019) فإن ممارسات ادارة الموارد البشرية تتجاوز توظيف الموظفين وتدريبهم، وانها تهتم بالانشطة التي تضمن تطوير الموظفين وتحسن ادائهم وبالتالي تحسين اداء المنظمة.

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

2-1-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء

ادت العولمة الى تركيز المنظمات في جميع انحاء العالم على الاقتصاد الحديث القائم على القدرات بدلاً من الطرق التقليدية لادارة الاعمال، ويعتبر تحقيق الاهداف الايكولوجية والتحول الى منظمات خضراء امر بالغ الاهمية الواجب النظر فيه، اذ ان المنظمات اصبحت فعالة وحيوية من خلال ادارة الموارد البشرية الخضراء التي تسعى الى تحقيق الاهداف والاستراتيجيات المنظمة (Kuria & Mose, 2019). وظهرت ادارة الموارد البشرية الخضراء كممارسة منظمة تهدف الى تعزيز التأثيرات البيئية للأعمال، وتحديدًا ادائها (Aftab et al., 2022).

اذ ترتبط ادارة الموارد البشرية الخضراء مع الادارة البيئية في المنظمة كونها تسهم في زيادة مستوى استخدام الموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف انها خضراء كالتدريب وتقييم الاداء والتوظيف والتعويض الاخضر بالاضافة الى تنمية العلاقات الخضراء، وهذا يساهم في تنمية السلوك الاخضر للعاملين من موظفين وقيادات للتحسين من الاداء المؤسسي والبيئي، وبالتالي الوصول الى الميزة التنافسية (بلالي وسملاي، 2018). فالموظفين يلعبون دور مهم واساسي في تنفيذ السياسات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، وجعلها مؤسسة خضراء (Saeed et al., 2019).

تنوعت وتعددت مفاهيم ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات، وتهدف جميعها الى التقليل من اثر التلوث السلبي تتبعاً للجهود المشتركة، حيث ان الهدف الرئيسي من ممارسات الموارد البشرية الخضراء تُركز على تطبيق تكنولوجيا الإتصالات مما يؤدي الى التقليل من استخدام الورق (Shaban, 2019)

فقد عرفت ادارة الموارد البشرية الخضراء انها "انشاء اطار عمل يتضمن ربط وظائف ادارة الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير ونظام المكافآت والتعويضات، ونظام ادارة

الاداء بالاستراتيجية البيئية التنظيمية والتي يمكن ان تخلق قوة عاملة خضراء تعمل من اجل افادة الافراد والشركات والبيئة الطبيعية" (Mohammad et al., 2020).

فعرها Rani & Mishra انها "استخدام سياسات ادارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المُستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يُعد من اهم الاسباب التي تساعد على استدامة البيئة" (بن احمد وبن دنيدينة، 2021).

وعرف الغرابلي وآخرون (2021) ادارة الموارد البشرية الخضراء انها "جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تهدف الى جعل موظفي المنظمة اصدقاء للبيئة، وذلك لتحقيق الاهداف البيئية للمنظمة والمساهمة في الاستدامة البيئية"

واضاف ولي وحمد (2021) انها "كافة الوظائف التي يستوجب على ادارة 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن ممارسات واسهامات ومبادرات صديقة للبيئة تقوم بها ادارة الموارد البشرية للحصول على كفاءة افضل ومستويات ارتباط موظفين اعلى مع المؤسسة التي يعملون بها.

3-1-2 اهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء

الموارد البشرية هي الاساس الذي يحدد مدى نجاح المنظمات، وادارة الموارد البشرية القوية تُظهر مدى نجاح الانشطة المختلفة (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020). حيث ان اهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء تنبع من تعزيز الاساليب المُتبعة في المؤسسات، وتساعد في تطوير بنية

خضراء وتشكيل سلوك العاملين بهدف بناء ممارسات صديقة للبيئة في حياتهم (الطاهر وآخرون، 2019).

وتتطوي ادارة الموارد البشرية الخضراء على مبادرات صديقة للبيئة تؤدي الى مزيد من الكفاءة وتكاليف اقل، اضافة الى مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، وبالتالي مساعدة المنظمة في زيادة الانتاجية وتحقيق التميز (Salih, 2020). و اضاف (الزبيدي وحمزة، 2019) انها تسهم ادارة الموارد البشرية الخضراء في انتاج مُنتجات صديقة للبيئة وهذا يعمل على زيادة المبيعات وبالتالي تقليل التكاليف.

واشار جميل (2020) الى ان اهمية ادارة 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 الإستخدام المُستدام للموارد.

ومن هنا يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي العديد من الادوار الهامة عن طريق تقديمها للمبادرات الخضراء والتحسين من معدلات الاحتفاظ بالموظفين ومساهمتها في تعزيز ودعم الوظائف الخضراء الاخرى كادارة سلسلة التوريد الخضراء والتسويق الاخضر وغيرها، والتعزيز من دعم الانشطة الصديقة للبيئة، مما يؤدي الى زيادة الانتاج وانخفاض التكاليف للوصول الى كفاءة افضل في الاعمال (Alabaddi et al., 2020).

حيث تكمن اهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء في هذه الدراسة انها تسهم في نجاح المنظمات من خلال توظيف المبادرات الخضراء لتحقيق اهدافها التي تسعى اليها، مما يؤدي الى نجاح المجتمع.

2-1-4 اهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء

يتمثل الهدف الرئيسي لادارة الموارد البشرية الخضراء في إستخدام الموارد بطريقة صديقة للبيئة، وتعزيز الاداء المستدام للمؤسسة، والرفع من درجة وعي الافراد العاملين في البيئة، مما يؤدي الى التزامهم بمعالجة المشاكل البيئية، وبالتالي تعزيز الوعي البيئي بين العاملين بطريقة تؤدي الى تبنيهم لسلوكيات صديقة للبيئة في حياتهم سواء كانت وظيفية او خاصة. (Fawehinmi et al., 2020)

وتسعى ادارة الموارد البشرية الخضراء الى تحقيق عدد من الاهداف من وجهة نظر (ابو رمان والصدقي، 2019) وتتمثل هذه الاهداف بما يلي:

- المساهمة في تقويم وادارة الفعالية البيئية المتعلقة بأنشطة المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها.
- التحسين من الأداء البيئي العام وذلك بترشيد استخدام الموارد الطبيعية.
- الامتثال المستمر للقوانين البيئية.
- دمج اهداف المنظمة وخططها المستقبلية مع الاهداف البيئية.
- اتخاذ تدابير طويلة الامد للمحافظة على البيئة من خلال وضع الاعتبارات البيئية وقت إتخاذ القرارات.
- كما هناك اهداف اخرى تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها كما ذكرها (ولي وحمد، 2021) وهي:
- التحسين من عملية جذب الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم.
- التحسين من الانتاجية والاستدامة مما يؤدي الى تلبية احتياجات العملاء وبالتالي التحسين في صورة الشركة.
- تخفيض الاثر البيئي للمنظمة وتحسين قدرتها التنافسية وبالتالي زيادة الاداء العام.

- الاستجابة للتوقعات التنظيمية والحكومية وللاّتجاهات المجتمعية الطارئة.

2-1-5 خصائص ادارة الموارد البشرية الخضراء

تمتع ادارة الموارد البشرية بالعديد من الخصائص التي تميزها عن ادارة الموارد البشرية التقليدية

والتي تتلخص فيما يلي: (محمد وآخرون، 2020)

1. القدرة على تحسين الاداء البيئي للموظفين.
2. تحقيق مبدأ المساواة بين جميع العاملين في المنظمة ومنح كل موظف حقه.
3. يتمثل الهدف الرئيسي للموارد البشرية الخضراء بانتاج منتجات صديقة للبيئة فضلاً عن خفض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين ويادة الانتاجية لتحقيق الاهداف المنشودة.
4. تمنح ادارة الموارد البشرية الخضراء اجر لكل موظف بحسب درجة ادائه مما يؤدي الى تشجيع وتحفيز الموظفين على العمل بفعالية وكفاءة اكثر لتحقيق الاهداف.

2-1-6 مستويات ادارة الموارد البشرية الخضراء

تضم ادارة الموارد البشرية الخضراء مستويات متنوعة وهي على النحو الآتي: (حاجم وآخرون،

(2021)

اولاً: المستوى الفردي ويتكون من الدافعية الخضراء والتصرف الاخضر والمعرفة الخضراء والسلوك الاخضر والشخصية الخضراء، اذ ان العاملين 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 الإنطلاق للإهتمام بالقضايا البيئية.

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

7-1-2 متطلبات ادارة الموارد البشرية الخضراء

يتطلب التحول الى مؤسسات خضراء صديقة للبيئة تبني العديد من الاستراتيجيات وتشمل:

(سلامة ومحميد، 2022)

1. منتجات خضراء تتمثل في ادارة النفايات والتلوث واعادة الاستخدام التكييفي.
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 الادارة المستدامة ونمذجة العمليات الخضراء في المؤسسة لدمج الممارسات الخضراء.
5. مبادئ الادارة الخضراء والحوكمة: ترتبط بمساءلة الادارة العليا ومجلس الادارة في المؤسسة واختبار درجة الامتثال والاستدامة والجوانب الاخلاقية والحوافز.

كما واذاف (Opatha & Hewapathirana (2019) ان هناك اربع من المتطلبات المهمة للموارد

الخضراء لتحقيق الاهداف البيئية في المنظمات والتي تتمثل في (الكفايات الخضراء، السلوكيات

الخضراء، الاتجاهات الخضراء، والنتائج الخضراء) كما هو مبين في الشكل التالي الذي يوضح هذه المتطلبات والابعاد المتصلة بها:



الشكل 1-2: متطلبات ادارة الموارد البشرية الخضراء (Opatha & Hewapathirana, 2019)

2-1-8 صعوبات تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء

عند تطبيق ادارة 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 ادارة الموارد البشرية الى النهج الأخضر في فترة قصيرة.
2. تتراوح اسباب تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء عند الموظفين.
3. تنفيذ الممارسات الخاصة بالموارد البشرية الخضراء يتطلب إستثمارات عالية مع العائد المنخفض.
4. الصعوبة في تقييم الاداء الاخضر خاصة في سلوك الموظفين.
5. يعد تدريب الموظفين على الاداء الاخضر مهمة صعبة.

واستناداً على ما سبق فإنه وفي هذه الدراسة ان ادارة 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، اذ ان ادارة الموارد البشرية هنا اشتملت على معيار "الأخضر" اي المحافظة على البيئة ومواردها، والحد من الإستهلاك غير المبرر واعادة التدوير، وخلق الوعي المناسب لذلك في ثقافة المؤسسة.

2-1-9 ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء

تهدف ادارة 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء في الدراسة الحالية وهي:

• التوظيف الأخضر

يسمى التوظف الاخضر "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 وإستقطاب الاشخاص الذين يملكون المعرفة والوعي البيئي لملى الشواغر، حيث يتم اختيار الافضل من المرشحين من خلال سلسلة من الإختبارات للتأكد من اختيار الموظفين الذي يحملون اتجاهات ايجابية حول البيئة، ويتم تقييمهم واختيار الافضل منهم طبقاً للمعايير الخضراء وذلك بالتأكيد على الجوانب البيئية في مواصفات الموظفي والوصف الوظيفي، بالاضافة الى بعض الاسئلة التي تتعلق بالمعرفة البيئية والمعتقدات والقيم تجاه البيئة (Yong et al., 2020؛ Saeed et al., 2019).

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 تتوفر 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 الإتجاهات الخضراء من خلال القيام بأنشطة صديقة للبيئة كتوفير الطاقة وإعادة تدوير الورق (الغامدي وبادغيش، 2021).

وفي هذه الدراسة فإن التوظيف الأخضر يُعنى بإستقطاب وتوظيف أفراد يتبنون سلوكيات صديقة للبيئة ومؤمنون بالاداء 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 افضل، وبالتالي مواجهة التحديات والتغيرات في المؤسسة (نصير وآخرون، 2022). كما ويسهم ايضاً في محافظة الموظفين على الطاقة وتقليل النفائات 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 يلبي احتياجات

المنظمة". وأشار اليه الصاوي والدباغ (2021) انه يُعنى بعملية إكتساب المهارات السلوكية والفكرية الخضراء، وتطوير الإستراتيجيات التي من شأنها توفير الاداء الافضل للانشطة في بيئة العمل لخلق أنشطة متوافقة ومنسجمة مع النهج الاخضر مستقبلاً.

كما ويعرف بأنه "سياسة بيئية تزود العاملين بالمعرفة والمهارات والمواقف اللازمة، وهو استراتيجية الاكثر فعالية لزيادة الوعي حول الادارة البيئية وذلك من خلال تدريب العاملين على اساليب العمل التي تحافظ على الطاقة وتقلل من النفايات وتنشر الوعي البيئي داخل المنظمة، وذلك يوفر لهم فرصة للاشتراك في حل المشاكل البيئية" (حسن، 2021).

وأكد (Srivastava and Shree 2018) ان التدريب الاخضر 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 الاخضر الى الحصول على موارد بشرية تمتلك المهارات والمعارف التي تؤثر في سلوكهم الاخضر، لذا ينبغي على المنظمات توفير التدريب للموظفين والقادة في المجالات البيئية لتنمية الوعي البيئي مما سيؤدي الى تنفيذ برامج الادارة البيئية وتحقيق اهدافها (ولي وحمد، 2021). كما ويلعب التدريب دور حيوي ومهم في إكتساب العاملين في المنظمة المعارف والمهارات والقدرات التي تلزم في العمل بما يتلائم مع التغيرات البيئية فيها، اذ تعد استراتيجية التدريب استثمار في المورد البشري في المنظمات واستراتيجية فعالة تساهم في زيادة مهارات العاملين والرفع من مستوى ادائهم وصولاً للتمييزهم (Younas et al., 2018).

وفي هذه الدراسة يجب على المؤسسات ان تقوم بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين الجُدد 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 إكتساب المهارات الخضراء بالاضافة الى تحقيق اهداف المؤسسة (عبدالرحمن، 2021).

وتعرف بانها "نهج استراتيجي تقوم ادارة 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 احد الدوافع الاساسية التي تساهم في فر التغيير تجاه الثقافة البيئية والاداء البيئي في المنظمة (سلامة ومحيميد، 2022). حيث ان نجاح ادارة الموارد البشرية الخضراء مرهوناً في الاهتمام بمختلف انواع المكافآت واشكالها، وذلك لتشجيع وتحفيز العاملين على رفع مُستوى 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 الاداء المؤسسي، وتشير الاديبيات الى ان المكافآت تعكس القدرة على تحسين اداء الموظفين، ولها تأثير على رضا

الموظفين الوظيفي مما يسهم في تقديم اكبر قدر من الاداء 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 اكد (محمد وآخرون، 2020) ان المكافآت الخضراء تشمل المكافآت المادية والمعنوية التي تساعد في المحافظة على الاداء البيئي وتشجيع الموظفين على تقديم افكار بيئية وتحفيزهم لتنفيذ البرامج البيئية. وفي هذه الدراسة تعتبر المكافآت الخضراء امر مهم في عرس الثقافة الخضراء بين الموظفين، حيث انه ينبغي على المؤسسات تقدير الموظفين الذين يُظهرون السلوك الاخضر بمكافآت سواء كانت مالية او غير مالية للوصول الى الاهداف الخضراء التي تسعى لها بشكل فعال.

• تقييم الأداء الأخضر

يتمثل تقييم الاداء الاخضر في تقييم الاداء البيئي للموظفين ومدى مساهمتهم في تحقيق نتائج بيئية في المؤسسة وفقاً لمعايير ومؤشرات الأداء الاخضر كالمسؤوليات البيئية والحوادث والاهتمامات والسياسات البيئية (شحاتة، 2019)، حيث ان ربط تقييم الأداء مع الوصف الوظيفي يعتبر من متطلبات نجاح ادارة الأداء الأخضر، وذلك مع تحديد المهام والاهداف الخضراء (علي، 2022). ويعبر تقييم الاداء الاخضر عن الممارسة الي تقوم بها ادارة الموارد البشرية لتحفيز الموظفين على المشاركة في الانشطة الخضراء من خلال الترقية والتقييم والمكافآت (Ercantan & Eyupoglu, 2022).

ويعرف تقييم الاداء الاخضر بأنه "قدرة ادارة 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 الاداء البيئي التي تساعد على تحقق الهدف التنظيمي، فتنظيم الاداء الاخضر للموظف هو من اجل الحفاظ على الاداء البيئي".

اضافة الى ذلك فإن تقييم الاداء الاخضر يعتبر ممارسة تُحسن قدرات الموظفين وذلك من خلال تعزيز مهاراتهم المهنية وادائهم الاخضر، 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 الاداء تبعاً للنهج الاخضر، ويتمثل دورهم بالطلب من الموظفين تقديم افكار خضراء تتسجم مع توجهات المؤسسة نحو البيئة، قد تنعكس هذه الافكار على تقييمهم (الغامدي وبادغيش، 2021).

وفي هذه الدراسة ان تقييم الاداء الاخضر 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.

2-2 الأداء المؤسسي

من الموضوعات الرئيسية في علم الادارة، ان الأداء المؤسسي يمتلك اهمية كبيرة بسبب تأثيره على اداء العاملين ونتاجيتهم، كذلك ان نجاح اي منظمة في الوصول الى اهدافها تعتمد على الذين يعملون فيها، وان ادارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة وحسن ادائهم يؤدي الى جودة المخرجات.

اذ يُعد الاداء المؤسسي منظومة تتفاعل من خلالها عناصر المؤسسة المادية والبشرية مع البيئة المحيطة الخارجية لتحقيق اهداف ومخرجات فعّالة تملك القدرة على التنافس في ظل الظروف الحالية (الزيباني، 2020). ويرتبط اداء الموظفين بالاداء المؤسسي ارتباط وثيق بشكل لا يمكن

فصل الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة عن الاهداف التي تسعى اليها، حيث يلعب الموظفين دور نشط كممثلين في تحقيق تلك الاهداف (Geelmaale, 2019).

2-2-1 مفهوم الاداء

يعتبر مصطلح الاداء من اكثر المصطلحات استخدام في منظمات الاعمال، حيث يصعب تحديد تعريف له، وهو ترجمة لكلمة (To Perform) وتعني تأدية عمل او تنفيذ مهمة او انجاز نشاط (الزهره وآخرون، 2020).

لقد حظي مفهوم الاداء اهتمام كثير من الباحثين وذلك بسبب اهميته للفرد والمنظمة، فالاداء يعتبر وسيلة تدفع الادارة للعمل بنشاط وحيوية، اذ ان المدراء يقومون بمتابعة مسؤوليات وواجبات مرؤوسيههم باستمرار، مما يدفع المرؤوسين للعمل، وايضاً يُعبر الاداء عن الاثر الصافي لجهود الافراد التي تبدأ بالقدرات ومعرفة المهام الذي يدل على درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد (الوهاسي، 2020).

ويعرف الاداء 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).

والاداء هو "التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ومستوى الكفاءة والجهد المبذول في ذلك التنفيذ" (احمد، 2022). وعرفه العنزى وهاتف (2019) انه " مفهوم يحدد مدى الاقتراب او الابتعاد عن تحقيق وتنفيذ الخطط الموضوعة ولااهداف 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 الاداء هو "مقياس يقيس الفاعلية المتعلقة بقدرة المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات الحالية والمستقبلية بحيث كلما كانت المؤسسة قادرة على مقابلة المتطلبات والاحتياجات كلما كانت فعّالة".

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 الاداء المؤسسي يشير الى مدى مساهمة مختلف الاجزاء التنظيمية في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة بطابع يتسم بالاداء الكفؤ.

2-2-2 مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الاداء هام وجوهري في منظمات الاعمال، ويعبر عن الجهود المشتركة بين الادارة والقادة، ولا يوجد تعريف موحد للاداء المؤسسي وذلك بسبب اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها المنظمات في قياس ودراسة ادائها المرتبط بالاهداف التي تسعى اليها (جنيدي، 2020).

وقد تم تعريف الاداء المؤسسي انه "نتاج أنشطة المؤسسة واستثماراتها خلال مدة زمنية معينة ومتابعة ادائها من فحص وتحليل وتقييم الاداء الكلي لهذه الادارة" (الدوري والحاكم، 2021).

عرف (2020) Al-Dhaafri and Alosani الاداء المؤسسي انه "محصلة الجهد الذي يبذله العاملين لتحقيق اهداف المنظمة، او النتائج الفعلية او مخرجات التنظيم، ويتم قياسه مقابل المخرجات المرجوة لتلك المنظمة" وازافت (الحوال، 2019) ان الاداء 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 في مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة ومقارنة بما كان مخطط له كماً ونوعاً بإستخدام معايير ومؤشرات وتحديد الانحراف وطرق معالجتها في الحاضر والمستقبل".

اما الغزوي (2020) فقد عرف الاداء 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 الاداء الفعلي بالمخطط له في جميع مراحل التنفيذ للنشاط الواحد وفي جميع أنشطة المنظمة".

ومن وجهة نظر القطامين (2020) فإن الاداء المؤسسي عبارة عن "اتجاه مستمر للتطوير يبدأ بتحديد الاهداف الاستراتيجية ثم قياس النتائج الفعلية لما تم تحقيقه والمقارنة مع الاهداف الموضوعية وتحليل النتائج لتحسين الاداء وجودة الخدمات".

كما وعرفه عبد العزيز (2021) انه "الاداء 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 الاداء المؤسسي عبارة عن "المنظومة المتكاملة لنتائج الاعمال والمهام المنوطة بالوحدات الادارية في المنظمة الذي يؤدي الى تميزها وتفردا وتوقها 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 لاهدافها الفرعية".

واضاف القرالة (2018) ان الاداء 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 الاداء المؤسسي عدد من المستويات الرئيسية وتتمثل في اداء المؤسسة ضمن مجموعة من الأطر تتمثل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، واداء الافراد العاملين ضمن الوحدة التنظيمية، واداء الوحدات التنظيمية ضمن أطر السياسات العامة للمؤسسة (حسانين، 2018). وفي هذه الدراسة ان الاداء 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 الاداء للعاملين واستخدام اساليب تسويقية فعالة لتحقيق مستوى مرتفع لرضا العملاء في تلبية رغباتهم وجاحاتهم.

3-2-2 اهمية الاداء المؤسسي

يعد الاداء المؤسسي من اهم معايير تقييم المؤسسات عند استخدام المقاييس المناسبة للاداء المؤسسي، اذ تعمل على رفع مستوى الخدمات التي تقوم المؤسسات بتقديمها، والتقليل من الاسراف والهدر وتقديم الخدمات بأقل تكلفة (Bieńkowska & Tworek, 2021).

واشار السعودي (2018) الى اهمية الاداء المؤسسي والتي تتمثل في الآتي:

- تكمن اهمية الاداء 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 الاداء المحددة، مع توفر مقترحات لمعالجة المشاكل التي يمكن ان تحدث اثناء تأدية العمل.

وتكمن ايضاً اهمية الاداء 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 الاداء المؤسسي يُعبر عن نتائج جميع العمليات التي تحدث في المؤسسة وان اي خلل فيها يؤثر على الاداء المؤسسي الذي يعد مرآة المؤسسة (شافي، 2018).

2-2-4 اهداف الأداء المؤسسي

يعد النجاح اسمى هدف تسعى الي تحقيق اي مؤسسة عبر وحداتها وافرادها وتطبيق اساليب فنية وادارية للوصول الابه.

ويسعى الاداء المؤسسي الي تحقيق مجموعة من الاهداف كحماية حقوق حملة الأسهم، وقدرة المؤسسة على المنافسة، بالاضافة الي امتلاك المؤسسة نظام ادارة موارد بشرية قوي من خلال الكفاءة في اجراءات التعيين والتدريب المستمر للموظفين (عبدالله ومحمد، 2022).

2-2-5 خصائص الأداء المؤسسي

يتميز الاداء 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 احد العاملين.
2. الحفاظ على استقرار المؤسسة المالي الاداري 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 اطار خطط واستراتيجيات واضحة سعياً لتحقيق الاهداف المرجوة، مما يؤدي الي تحقيق مستوى اداء عالي.

2-2-6 مظاهر الأداء المؤسسي

حدد عوض (2019) عدد من مظاهر الاداء المؤسسي وعلى النحو التالي:

1. مظاهر قوة الاداء: وتقاس بمدى نجاح المنظمة باهتمامها بكفاءة اداء اعمال وقدرات موظفيها، وطريقة استثمار رأس المال البشري.

2. مظاهر ضعف الاداء: حيث انها تشمل على ضعف الانتاجية والمواصفات، والصراع بين الادارة والعاملين المستمر، واتمام الاعمال بخلاف الوقت المحدد، وغياب الحافز عند العاملين، وعدم الإنسجام مع المنظمة وثقافتها وانعدام الرغبة في التطور الوظيفي.

2-2-7 العوامل المؤثرة على الاداء المؤسسي

حدد العنزى وهاتف (2019) عوامل تؤثر على الاداء 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 الاداء، والتكيف يكون هو الحل للتقليل من التأثير السلبي لهذه العوامل، وتُقسم هذه العوامل الى عوامل اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية، قانونية، وسياسية.

2-2-8 مستويات الاداء المؤسسي

يتضمن الاداء المؤسسي عدة مستويات والتي تتمثل في: (الملا والياسري، 2018)

المستوى الاول: المستوى التنظيمي للاداء والذي يعكس مستوى النظام الكلي الذي يتعلق باهداف

المرسسة المرتبطة بالمنتجات والخدمات

المستوى الثاني: مستوى العمليات الذي يتعلق باداء مختلف العمليات في داخل المؤسسة التي تعكس

عملية تدفق وتتابع العمل والكيفية في تطبيقهز

المستوى الثالث: مستوى الوظيفة الذي يتمثل في كيفية قياس أهداف الوظيفة التي تتمثل بالالتزامات

والواجبات.

2-2-9 متطلبات تطوير الاداء 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 واطلاق 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 الإستثمار في البحث والتطوير وانشاء قواعد بحثية في المؤسسة والتكامل مع

مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع.

2-2-10 ابعاد الأداء المؤسسي

• العملاء

يحظى بُعد العملاء بإهتمام 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). واذاف العامري، (2022) ان بُعد العملاء يركز على خلق قيمة مضافة للعملاء، ويقاس اداء المؤسسة هنا باكتساب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وربحية العميل ورضا العميل.

واكدت احمد (2022) ان هذا البُعد يعكس نظرة العملاء للمنظمة وذلك من خلال قياس مؤشرات مثل مستوى ربح العملاء، رضا العملاء، مقدرة المنظمة على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وإجتذاب عملاء جدد.

ويهدف هذا البُعد الى القطاعات التي تُمكن المؤسسة من التمرکز فيها، بالإضافة الى مؤشرات الاداء 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 بعملائهم والاهتمام بهم (المرشد، 2019).

وان تحقيق رضا العملاء يشترك فيه جميع ادارات واقسام المؤسسة، فالكمل فيها يعمل ضمن منظومة واحدة هدفها انتاج خدمات او سلع ذات جودة وكفاءة عالية، وعلى رأس هذه المنظومة ادارة 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 توقعات العملاء، حيث يتم قياسه بمؤشرات عديدة منها: التكلفة، الجودة، الزمن، الانتاجية ومهارات العاملين (احمد، 2022).

ويهتم هذا البُعد بتحديد الاجراءات التي تُحسن من اداء المؤسسة في المُستقبل وتطوير الاداء لارضاء العملاء والمُساهمين، مع التركيز على مقاييس سلسلة القيمة والتي تهدف الى التخلي على الأنشطة التي لا تُضيف قيمة للمؤسسة، وتعزيز الانشطة 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).

واضاف مهدي وحسن (2020) ان بُعد العمليات الداخلية يشتمل على ثلاث ابعاد فرعية والتي تتمثل في:

أ. عملية الابتكار: تُعنى بالخدمات والمنتجات التي سنُقابل 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.

2-3 العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي

يعتمد اعتبار اي شركة ناجحة ام لا على ما تُحققه 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 الآثار البيئية، بالاضافة الى جانب العوامل المالية والاقتصادية لكي تكون ناجحة في قطاع الاعمال، وهذا كله يستوجب على اي شركة تطبيق الممارسات الخضراء لادارة 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 الاداء، 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء بشكل صحيح يُمكن الشركة من تحسين ادائها المؤسسي بصورة مستدامة وخلق ميزة تنافسية لها، مما يتطلب من الشركات اجراء عمليات دمج ما بين القضايا والممارسات الخضراء في القضايا

اليومية التقليدية لانشطة الشركة، بالإضافة الى القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية وسياسة الشركة (Hosain & Rahman, 2016).

ولا بد الاشارة هنا الى ان الشركات التي تركز على التوظيف والتدريب والمكافآت وتقييم الاداء الاخضر سيكون لها دور كبير في تعزيز الاداء 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 الاداء البيئي المستدام (Bhutto & Auranzeb, 2016).

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة كمال الدين وابو زيد (2019) بعنوان: "واقع تطبيق ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران"

هدفت الدراسة الى بيان واقع تطبيق ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء المؤسسي بابعاده (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 ادارة 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 ادارة المعرفة 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 باهمية التوعية حيال مفهوم ادارة المعرفة واهميتها، ودعم العمليات الرئيسية لادارة المعرفة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها، والعمل على تذليل معوقات تطبيقها.

دراسة (Kuria and Mose (2019) بعنوان:

"Effect of Green Human Resource Management Practices on Organizational Effectiveness of Universities in Kenya"

"تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الفعالية المنظرية في كينيا"

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الاخضر، الاختيار الاخضر، الاجر الاخضر، المكافأة الخضراء) على الفعالية المنظرية.

اجريت الدراسة في الجامعات في كينيا، واستخدمت الدراسة تصميم بحث وصفي يستهدف مجتمع الدراسة من (10) جامعات في كينيا، والجامعات المُختارة 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 الاخضر، وادارة اداء الموارد البشرية الخضراء، والتدريب الاخضر والتنمية، والاجر الاخضر والمكافأة، سجلت علاقة ايجابية وهامة مع الفعالية المنظرية للجامعات في كينيا، وان الادارة اثناء التوظيف والاختيار تسعى الى تعيين موظفين على دراية ومستعدين لتطبيق مهاراتهم وخبراتهم لتحسين البيئة المحيطة.

دراسة احمد (2019) بعنوان: "اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين اداء

المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفيات الرمادي"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بابعادها

(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 ادارة الموارد البشرية الخضراء بسبب

ضعف الوعي بأهميتها وطرق تطبيقها.

اوصت الدراسة بالتأكيد على تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في عملية التوصيف

والتعيين والتدريب والمكافأة بما يؤدي الى تحسين اداء المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية والخارجية.

دراسة Altanashat et al. (2019) بعنوان:

"The Impact of Enterprise Risk Management on Institutional Performance in Jordanian Public Shareholding Companies"

"اثر ادارة مخاطر المؤسسة على الاداء المؤسسي في الشركات المساهمة العامة الاردنية"

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير ادارة المخاطر المؤسسية على الاداء المؤسسي استناداً الى

.COSO

اجريت الدراسة في الشركات المساهمة العامة في الاردن، وتم اعتماد الاستبانة كمنهج بحث

لهذه الدراسة، وباجمالي (313) استبانة تم جمعها بنجاح، تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها

بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS).

واظهرت نتائج الدراسة ان تنفيذ ادارة المخاطر المؤسسية له تأثير كبير على الاداء المؤسسي، وكان للاطار الاداري دور في تحسين اداء الشركات المبحوثة، وان زيادة تنفيذ اطار ادارة المخاطر في المؤسسة سوف يزيد من اداء الشركات المبحوثة.

دراسة الحداد والصباغ (2020) بعنوان: "اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء على اداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، حفظ الطاقة) على تعزيز اداء الموارد البشرية بابعاده (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 اثر ايجابي لادارة الموارد البشرية الخضراء من خلال بُعد التوظيف الاخضر، على اداء الموارد البشرية.

اوصت الدراسة بضرورة العمل من قبل رواد الاعمال او اصحاب الشركات بالعمل على تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والعمل على تقديم التطوير اللازم للعاملين، وخلق جو تنافسي بشكل دائم لما له اثر حيوي وايجابي على ادائهم.

دراسة Ong and Riyanto (2020) بعنوان:

"Green Human Resource Management in Manufacturing Company"

"ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة التصنيع"

هدفت الدراسة الى التحقق في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الكفاءة الخضراء،

التحفيز الاخضر، مشاركة العامل الاخضر) والاداء 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 الاخضر ومشاركة العامل الاخضر له تأثير ايجابي على

الاداء البيئي.

اوصت الدراسة بأن تقوم الشركة بتبني سياسات ومبادرات تدعم الاداء البيئي، وان تمتلك

الادارة العليا في الشركة بالالتزام بهذه السياسات والمبادرات الخضراء.

دراسة حداد (2020) بعنوان: "اثر ادارة الجودة الشاملة على اداء الشركات الغذائية في الاردن"

هدفت الدراسة الى اختبار تطبيق ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الادارة العليا، التركيز

على العملاء، العلاقة مع الموردين، تدريب العاملين) على اداء 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

اداء الشركات الغذائية الاردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الاشرافية

والرقابية في الشركات الغذائية الاردنية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ

عددها (48) شركة غذائية والتي تطبق نظام ادارة الجودة الشاملة، حيث استهدفت الدراسة (21) شركة، وتم توزيع (250) استبانة واسترداد (209) واستبعاد (6) استبانات.

اظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لادارة الجودة الشاملة على اداء الشركات الغذائية الاردنية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن.

اوصت الدراسة بضرورة قيام جميع الشركات الغذائية الاردنية بتأسيس دائرة جديدة تتلخص مهامها بادارة الجودة الشاملة في الشركات الغذائية التي لا تطبق ادارة الجودة الشاملة وذلك لمتابعة تطبيق كل ابعاد الجودة الشاملة والعمل على دراسة كافة المتغيرات والتطورات في السوق واخذها بعين الاعتبار.

دراسة خزعل وآخرون (2020) بعنوان: "ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء GHRM واثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل"

هدفت الدراسة الى البحث وتسليط الضوء على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بابعادها (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، 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).

واظهرت الدراسة النتائج انه يوجد علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء في رئاسة جامعة الموصل، وان اعلى تأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء كان من نصيب ممارسة التوظيف الاخضر 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 (Ramdani and Hadijah (2020 بعنوان:

"The influence of knowledge management on organizational performance with ERP implementation as mediator"

"تأثير ادار المعرفة على الاداء المنظمي مع تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كوسيط"

هدفت الدراسة الى اذا ما كان لتشارك المعرفة تأثر على الاداء 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 المنج 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 ادارة المعرفة والاداء المنظمي جاؤا بمستوى متوسط، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة وتشاركها والاداء المنظمي بوجود تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كوسيط.

دراسة محمد وآخرون (2020) بعنوان: "تطبيق ادارة الموارد الخضراء في القطاع السياحي"

هدفت الدراسة الى اكتشاف مدى تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التحليل والتوصيف الوظيفي الاخضر، الاستقطاب الاخضر، الاختيار الاخضر، التوجيه الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، 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 للادارة البيئية، ولا تهتم بتطبيق ممارسات الادارة البيئية، وان هناك انخفاض واضح في تبنيها لممارسات ادارة 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، وإدراج البُعد البيئي ضمن اهتمامات الشركة، واخيراً جذب العاملين ذوي الوعي البيئي العالي.

دراسة Al-Omari et al. (2020) بعنوان:

"The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth"

"دور التمكين في تحسين العمليات الداخلية ورضا العملاء والتعلم والنمو"

هدف الدراسة هو التعرف على دور التمكين في تعزيز اداء الشركة من خلال تحسين العمليات

الداخلية ورضا العملاء والتعلم والنمو.

اجريت 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 اكثر عرضة لادراك التمكين والاداء 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 القرووع والجناعي (2021) بعنوان: "استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية"

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية بابعادها (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير) ومستوى الاداء المنظمي وفقاً لبطاقة الاداء المتوازن بابعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو).

اجريت الدراسة في البنوك اليمنية، استخدمت 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 ادارة الموارد البشرية ومستوى الاداء المنظمي.

واوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك باستراتيجية ادارة الموارد البشرية بكافة ابعادها

المدروسة.

دراسة حسن (2021) بعنوان: "الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ادارة

الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية اثناء جائحة كوفيد-19، دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بابعائها

(التوظيف والاختيار الاخضر، والتدريب والتطوير الاخضر، والمكافآت والتعويض الاخضر، وتقييم

الاداء الاخضر) 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 ادارة 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 الاخضر،

والتدريب والتطوير الاخضر، والمكافآت والتعويض الاخضر، وتحسين السمعة التنظيمية، على

النقيض فقد اظهرت النتائج الاحصائية عدم وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين تقييم الاداء الاخضر

وتحسين السمعة التنظيمية، كما اكدت الدراسة على الدور الوسيط الايجابي الذي يلعبه سلوك المواطنة

التنظيمية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية خصوصاً خلال الجائحة.

قدمت الدراسة توصيات تساهم في تعزيز تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء،

بالاضافة الى تقديم نموذج مقترح لتطبيق هذه الممارسات داخل المنظمة.

دراسة (Anwar and Abdullah (2021) بعنوان:

"The impact of Human resource management practice on Organizational performance"

"تأثير ممارسة ادارة الموارد البشرية على الاداء المنظمي"

هدفت الدراسة الى دراسة اثر ادارة الموارد البشرية بابعادها (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 ادارة 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 بالاداء

التنظيمي"، اذ ان اللامركزية لها علاقة ايجابية بالاداء التنظيمي.

دراسة عبد الدائم (2021) بعنوان: "تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح

التنظيمي بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية"

هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف

الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر) في النجاح التنظيمي بإبعاده (الكفاءة،

الفاعلية، ادارة 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 والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ان هناك دور لممارسات ادارة 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 الاداء بشكل فاعل ومعاقبة 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) بعنوان:

"Performance Measurement System: Implementation Process in SMEs"

"نظام قياس الاداء: عملية التنفيذ في الشركات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى استعداد الشركات الصغيرة والمتوسطة في نجاح تنفيذ نظام ادارة الاداء وتحديد العوامل التي تؤثر على النجاح، والرضا عن نظام قياس الاداء، والعوامل التي تسبب الفشل وعدم الرضا، ووضع حدود لتطبيق نظام قياس الاداء.

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 بإستخدام برنامجي (MS Excel) و (Rstudio)، وتم قياس الاداء ببعدين وهما (الابتكار، ورضا العملاء) ومن اهم عوامل تنفيذ ادارة الاداء (التصميم، التنفيذ، الاستخدام).

اظهرت نتائج الدراسة ان هناك عوامل نجاح رئيسية ولكل منها مرحلة تنفيذ نظام ادارة الاداء التي تهتم بخصوصية وطبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وداخل كل مرحلة عوامل تزيد من نجاح قياس الاداء واخرى تساهم في فشله.

اوصت الدراسة بأنه اذا ارادت المنظمات المضي قدماً والقدرة على المنافسة على المدى البعيد، فلا بد من توفر برنامج مناسب لنظام قياس الاداء لتكون قادرة على القياس وتقييم كل مجال من مجال انشطتهم بشكل منهجي ومستمر.

دراسة مهدي وآخرون (2021) بعنوان: "اثر ادارة الكفاءات في تحسين الاداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر، فرع سوق اهراس"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الكفاءات بأبعادها (استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تنمية الكفاءات، تعويض الكفاءات) في تحسين الاداء المؤسسي بأبعاده (المنظور المالي، منظور العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

اجريت الدراسة في شركة اتصالات الجزائر، فرع سوق اهراس، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات ثم معالجتها بواسطة برنامج (SPSS) وبرنامج (Smart PLS)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة للاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها.

اظهرت نتائج الدراسة ان نتائج التحليل الاحصائي اشارت الى وجود اثر معنوي لادارة الكفاءات في تحسين الاداء المؤسسي.

اوصت الدراسة بضرورة اللجوء الى خرائط الكفاءات وتتبعها للتقليل من فجوة الكفاءة بضمنان مطابقة كفاءات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

دراسة Gimeno et al. (2021) بعنوان:

"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"

"استخدام PLS-SEM لتحليل تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على اداء الشركات: الدور الوسيط لادارة الموارد البشرية ورضا العملاء، دراسة تجريبية في قطاع تصنيع الاغذية والمشروبات الاسباني"

هدفت الدراسة الى فهم العلاقة من خلال تأثيرات التوسط لادارة 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 موجهة نحو ادارة اكثر كفاءة للموارد البشرية ورضا العملاء.

دراسة الموجي (2022) بعنوان: "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر لدى العاملين في شركات السياحة"

هدفت الدراسة الى معرفة دور ادارة الموارد البشرية الخضراء بابعادها (التوظيف الاخضر، التدريب والتنمية الخضراء، تقييم الاداء الاخضر، انظمة الاجور والحوافز الخضراء، الاندماج الاخضر) في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الاخضر 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء داخل بعض شركات السياحة فئة (أ)، بالإضافة الى صعوبة تقييم الاداء الاخضر في سلوك الموظفين. اوصت الدراسة بتطوير اساليب القيادة الخضراء وتدريب القادة والمدراء على التحول الاخضر بشركات السياحة فئة (أ).

دراسة سلامة ومحيميد (2022) بعنوان: "اثر الممارسات الخضراء لادارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك"

هدفت الدراسة الى بيان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بابعادها (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، المكافأة الخضراء) في تحقيق التفوق المنظمي. اجريت الدراسة في معمل 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 ادارة 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق المنظمي في معمل سمنت كركوك.

واوصت الدراسة بتشجيع ادارة 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 ادارة المعمل على عرض مؤشرات تقييم الاداء الاخضر الصديقة للبيئة لجميع الموظفين من اجل الاطلاع عليها ومعرفة اهدافها.

دراسة نصير وآخرون (2022) بعنوان: "انعكاسات تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع العام الاردنية"

هدفت الدراسة الى التعرف على انعكاسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بابعادها (التوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، الاجور والمكافآت الخضراء، ادارة الصحة والسلامة الخضراء، والاندماج الاخضر) وآلية تطبيقها، ودورها في المحافظة على استدامة الموارد البيئية وتحسين اداء المؤسسات وفاعلية ادارة 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات له انعكاس ايجابي على زيادة كفاءتها وتحسين فاعليتها في الحد من تلوث البيئة.

ومن ابرز توصيات الدراسة انشاء وتعزيز التوجه الاخضر 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 بعنوان:

"Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study"

"العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والاداء التنظيمي اعتماداً على بطاقة الاداء المتوازن في مستشفى عام في ايران: دراسة مقطعية"

الهدف من الدراسة هو معرفة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية (ادارة الاداء، التدريب والتطوير، التعويض والمكافأة، التوظيف، علاقات الموظفين، برامج عمل مرنة، فرص متساوية) والاداء التنظيمي بابعاده (بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية) بالاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن.

اجريت الدراسة في مستشفى عام في محافظة اصفهان، ايران، 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 الاداء التنظيمي.

دراسة (Ramachandran and Kumar (2022 بعنوان:

"Employee Performance Relate with the Motivation of Green Human Resource Management (GHRM) Practices in NLC India Ltd Neyveli"

"اداء الموظف المرتبط بدوافع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة NLC Neyveli الهندية "

هدفت الدراسة الى تحليل اداء الموظف المرتبط بدوافع ممارسات ادارة 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.

اظهرت نتائج الدراسة الى ان الشركة تتبع الممارسات ادارة 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 الاداء المالي، وتتمتع الشركة بصورة ايجابية للعلامة التجارية الخضراء، وجذب العمال المهووبين، وخلق بيئة ثقافية خضراء . دراسة الجبالي وآخرون (2022) بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالاسكندرية"

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية بابعادها (الهيكل التنظيمي، انظمة الحوافز، العمليات، نظم المعلومات) على الأداء المؤسسي بابعاده (منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، بُعد القدرات المؤسسية -التعلم والنمو-) من خلال الدور الوسيط لاستراتيجية التدوير الوظيفي بابعاده (التدريب، تصميم الوظائف، تطوير الوظائف، النظم والاجراءات) الوظيفي بين العاملين .

اجريت الدراسة في شركة مياه الشرب بالاسكندرية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اخذ عينة عشوائية من (500) فرداً من العاملين بشركة مياه الشرب، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليل البيانات تم استخدام عدد من الاختبارات والاساليب الاحصائية من خلال البرامج الاحصائية المتخصصة.

اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ودور فعال لاستراتيجية التدوير الوظيفي على تحسين الاداء 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 الاداء المؤسسي.

اوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية تستهدف المبادرة والاستباقية وتعزيز الابتكار لدى العاملين بعيداً عن الروتين والرتابة والعمل التقليدي، وذلك من خلال التدوير الوظيفي للعاملين لاكتسابهم الخبرات والقدرات والمهارات المختلفة والمتنوعة.

دراسة (Farooq et al. (2022) بعنوان:

"Do green Human Resource Management and Self-Efficacy Facilitate Green Creativity? A Study of Luxury Hotels and Resorts"

"هل تُسهل ادارة الموارد البشرية الخضراء والكفاءة الذاتية الابداع الاخضر؟ دراسة عن الفنادق والمنتجعات الفاخرة"

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير الكفاءة الذاتية الخضراء والاعتدال على القيادة التحويلية 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الاخضر وتأثير الوسيط الكفاءة الذاتية على ارتباط ادارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الاخضر، 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 اكثر توافقاً مع اهداف التنمية المستدامة.

دراسة طه وعبد (2022) بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية على الاداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالادارة العليا، الثقة بالمديرين، الثقة بزلاء العمل) في الاداء 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 الفنا لقياس درجة الاعتمادية والثبات.

من اهم نتائج الدراسة وجود قصور في فهم دور الثقة التنظيمية بابعادها وانخفاض في مستوى الاداء 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 الاداء التنظيمي والنهوض بمستوى الشركة

**"Green Human Resource Management : بعنوان Liu and Wu (2022) دراسة
Employee Work Values and Enterprise Environmental Performance"**

"قيم عمل موظف ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء البيئي للمؤسسة"

هدفت الدراسة الى البحث في تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء 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 وبرنامج (SPSS 23.0)

اختبار موثوقية صحة بيانات الاستبانة.

توصلت الدراسة الى نتائج تتمثل في ان ادارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير ايجابي على

الاداء البيئي للمؤسسة، وتلعب قيم الموظف دور الوسيط في ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء

البيئي للمؤسسة.

**"Human Capital as a Mediating Factor : بعنوان Albloush et al. (2022) دراسة
in the Effects of Green Human Resource Management Practices on
Organizational Performance"**

"رأس المال البشري كعامل وسيط في تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الاداء
المؤسسي"

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الادارة المستدامة للموارد البشرية الخضراء بابعادها

(المكافآت والتعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، التمكين

والمشاركة الخضراء) في الاداء المؤسسي بابعده (العملاء، العمليات الداخلية، الاداء 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المؤسسي، وعلاقة قوية بين تلك الممارسات ورأس المال البشري، فضلاً عن العلاقة الكبيرة بين رأس المال البشري والاداء المؤسسي، وان رأس المال البشري يلعب دور حاسم في الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المؤسسي.

اوصت الدراسة باهمية ادخال ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مكان العمل لتعزيز السلوك الاخضر الايجابي بين العاملين، وبالتالي زيادة ارباح التشغيل للمؤسسات.

دراسة Kokkaew et al. (2022) بعنوان: "Impacts of Human Resource Management and Knowledge Management on Non-Financial Organizational Performance: Evidence of Thai Infrastructure Construction Firms"

"اثر ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة على الاداء المؤسسي الغير مالي: دليل شركات انشاء البنية التحتية التايلاندية"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ادارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، الاختيار، التدريب والتطوير، دوران العمل الداخلي، التعويضات، الامان الوظيفي، توصية الاداء، تصميم المهنة، المشاركة والارتباط) وادارة المعرفة بأبعادها (استحواذ المعرفة، خلق المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، نقل واستغلال المعرفة) على الاداء المؤسسي بأبعاده (بُعد العملاء، بُعد 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 ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة، وبين ادارة المعرفة واداء المؤسسات الغير مالي في الشركات المبحوثة، ولادارة المعرفة دور وسيط بين ادارة الموارد البشرية واداء المؤسسات الغير المالي.

اوصت الدراسة بأهمية تحسين العمليات الداخلية غير المالية من خلال الافراد والمعرفة المتاحة.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في هذه الدراسة إن ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء 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 الاداء المؤسسي من ناحية اخرى، ومن خلال مراجعة الباحث 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المؤسسي، وكانت المساهمة لهذه الدراسة هي تطوير اطار عمل مفاهيمي يوضح الاثر بين المتغيرين وهما: الموارد البشرية الخضراء والاداء المؤسسي.

حيث تناولت هذه الدراسة اربع من ابعاد الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، المكافآت الخضراء، تقييم الاداء الاخضر)، وبُعدين من ابعاد الاداء المؤسسي والمتمثلة في (العملاء، العمليات الداخلية)، ورأى الباحث 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 الباحث بتطبيق الاستبانة (اداة الدراسة) على العاملين في الادارة العليا والوسطى في الفنادق المبحوثة، حيث ان هناك العديد من الدراسات السابقة قد تناولت بيانات وقطاعات بحثية مختلفة.

الفصل الثالث

المنهجية والاجراءات

1-3 تمهيد

يتناول هذا الفصل من الدراسة الطرق والإجراءات التي تم اتباعها في إعداد وتنفيذ الجانب العملي للدراسة الحالية، حيث يوضح منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ومصادر جمع البيانات، ويعرض الهيكل العام لأداة الدراسة، ونتائج التحقق من صدقها وثباتها، ومدى ملاءمة البيانات للتحليل الاحصائي، ويستعرض بشكل موجز المعالجات الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

2-3 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 خصيصا لهذا الغرض. وبعد جمع البيانات تم التأكد من أكمالها وصلاحياتها وترميزها على برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS)، وكذلك تم التأكد من التوزيع الطبيعي، وصدق وثبات الأداة، ثم العلاقات بين المتغيرات وأخيرا فحص الفرضيات باستخدام الإنحدار المتعدد.

3-3 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.

3-4 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 المدراء (114) مدير + عدد النواب والمساعدين (150) + رؤساء الاقسام والمشرفين (219) = 483 فرداً سيكون حجم العينة.

الجدول (3-1): ملخص عينة الدراسة

#	اسم الفندق	المدراء	النواب والمساعدين	رؤساء الاقسام والمشرفين	المجموع
1	انتركونتيننتال عمان	5	7	10	22
2	دبليو عمان	5	8	9	22
3	كراون بلازا عمان	7	6	12	25
4	جراند حياة عمان	3	8	8	19
5	فندق ماريوت عمان	4	7	10	21
6	البوليفارد ارجان من روتانا	6	8	10	24
7	فندق الف ليلة	8	6	8	22
8	فندق جراند ميلينيوم عمان	5	7	10	22
9	فندق كمبينسكي عمان	5	8	9	22
10	عمان روتانا	7	6	12	25
11	بريستول عمان	3	8	8	19
12	فندق هوليداي إن عمان	4	7	10	21
13	لو غراند عمان	6	8	10	24
14	فندق شيراتون عمان	8	6	8	22
15	لاندمارك عمان	5	7	10	22
16	فندق فورسيزونز عمان	5	8	9	22
17	سانريجست عمان	7	6	12	25
18	ذا هاوس بوتيك سويتس	3	8	8	19
19	فيرمونت عمان	4	7	10	21
20	لي رويال عمان	6	8	10	24
21	ريجيسي بالاس عمان	8	6	8	22
	المجموع	114	150	219	483

المصدر: (وزارة السياحة الاردنية، 2021. [Http://www.mota.gov.jo](http://www.mota.gov.jo))

3-5 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 الباحث في توثيق البيانات على طريقة توثيق نظام جمعية علماء النفس الامريكية (American Psychological Association (ABA), 2020.

ثانياً: البيانات الاولية: اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كاداة اساسية للدراسة والتي أعدت خصيصاً لأغراض الدراسة، وقد احتوت الاستبانة على مجموعة من الفقرات والتي تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها.

3-6 أداة الدراسة

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 والصباع، 2020؛ خزعل وآخرون، 2020؛ محمد وآخرون، 2020)، (Kuria and Mose, 2019; Ong and 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء والذي ضم الابعاد التالية: (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر،

المكافأة الخضراء، تقييم الاداء الاخضر). 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 بالاداء 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 (3-2): توزيع فقرات الاستبانة وعددها لكل متغير وابعاده

المتغير المستقل: ادارة الموارد البشرية الخضراء	
التوظيف الاخضر	الفقرات من (1-5)
التدريب الاخضر	الفقرات من (6-10)
المكافأة الخضراء	الفقرات من (11-15)
تقييم الاداء الاخضر	الفقرات من (16-20)
المتغير التابع: الاداء 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 (3-3): مقياس ليكرت الخماسي

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

وقد اتبع الباحث الطريقة الإلكترونية في توزيع الإستبانة، من خلال إستخدام مستندات Google، واستردادها بنفس الطريقة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (396) إستبانة، وبنسبة استرداد بلغت (82.0%) من إجمالي الإستبانات الموزعة، في حين لم تتم الإجابة من قبل باقي أفراد العينة على الإستبانة.

3-7 اختبار صلاحية أداة الدراسة

تهدف إختبارات صلاحية أداة الدراسة إلى الكشف عن مدى قدرة أداة الدراسة (الإستبانة) 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:

3-7-1 اختبار صدق المحتوى (Content Validity Test)

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

3-7-2 اختبار الصدق الظاهري (Face Validity Test)

يهدف اختبار صدق الظاهري إلى التحقق من مدى فاعلية أداة الدراسة (الإستبانة) في تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المُختصين الاكاديميين من اساتذة الجامعات في تخصصات العلوم الادارية، ومدراء في فنادق خمس نجوم لابداء رأيهم في فقراتها من حيث مدى إنتماء فقراتها للابعد، والصياغة اللغوية، ومدى صلاحيتها لما طُورت لأجله، والبالغ عددهم (10) والمدرج معلومات عنهم ضمن الملحق رقم (2).

وقد التزم الباحث بتوجيهات المحكمين في إجراء التعديلات اللازمة على الإستبانة، لتظهر بالشكل النهائي، وكما هو مدرج في الملحق رقم (1). وبناءً على ذلك، فإن أداة الدراسة تعتبر صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

3-7-3 صدق البناء

يستند صدق البناء على أسلوب التحليل العاملي لل فقرات والمنغيرات للمكونات الأساسية (Factor Analysis Principal componants) 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):

1. أن تكون قيمة اختبار برتليت (Bartlett's test of Sphericity) دالة إحصائياً.
2. أن تتجاوز قيمة اختبار كيزر - ميير - أولكين (Kaiser-Mayer-Olkin (KMO Test) القيمة (0.60)، مما يدل على كفاية العينة، وصغر مقدار الارتباطات الجزئية بين المتغيرات.
3. معدل التشبع لكل فقرة لا يقل عن 0.50.

وفيما يأتي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغيرات الدراسة.

الجدول (3-4): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد التوظيف الأخضر

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

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal componants)

يتبين من الجدول (3-4) 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.

الجدول (3-5): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد التدريب الأخضر

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

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal components)

يتبين من الجدول (3-5) أن تشعبات 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 (3-6): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد المكافأة الخضراء

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

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal components)

يتبين من الجدول (3-6) أن تشعبات 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 (59.550)، وهذا يدل أن فقرات المتغير تفسر (59.550%) من المكافأة الخضراء.

الجدول (7-3): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد تقييم الأداء الأخضر

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

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal components)

يتبين من الجدول (7-3) 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 (8-3): التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

Sig.	Var.%	B.T.	Chi ²	KMO	F1	الفقرة	الرقم
0.000	75.093	6	913.516	0.830	0.870	التوظيف الأخضر	1
					0.804	التدريب الأخضر	2
					0.905	المكافأة الخضراء	3
					0.883	تقييم الأداء الأخضر	4

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal components)

يتبين من الجدول (8-3) أن تشبعات أبعاد (إدارة الموارد البشرية الخضراء) قد تراوحت ما بين (0.905 – 0.804)، وهي 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 (9-3): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات العملاء

Sig.	Var.%	B.T.	Chi ²	KMO	F1	رقم الفقرة
0.000	74.436	10	661.026	0.630	0.691	21
					0.607	22
					0.741	23
					0.774	24
					0.774	25

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal components)

يتبين من الجدول (9-3) أن تشبعات فقرات متغير (العملاء) قد تراوحت ما بين (0.607) – (0.774)، 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 (10-3): التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد العمليات الداخلية

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

طريقة الاستخراج: أسلوب المكونات الأساسية (Principal components)

يتبين من الجدول (10-3) أن تشبعات فقرات بعد (العمليات الداخلية) قد تراوحت ما بين (0.533 – 0.908)، 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 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 (3-11): 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 (3-11) أن تشبعتات 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.

3-7-4 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 (3-12): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الرقم	البعد (المتغير)	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	التوظيف الأخضر	5	0.831
2	التدريب الأخضر	5	0.796
3	المكافأة الخضراء	5	0.829
4	تقييم الأداء الأخضر	5	0.831
	إدارة الموارد البشرية الخضراء	20	0.932
5	العملاء	5	0.756
6	العمليات الداخلية	5	0.855
	الأداء المؤسسي	10	0.891

يتبين من الجدول (3-12) 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).

3-8 اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية

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

حيث تعتبر مشكلة التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity من المشاكل المرتبطة بنماذج الإنحدار، 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 إستحالة 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.

3-8-1 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 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 (3-13): 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 (3-13) 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.

3-8-2 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 (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 (3-14): نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين

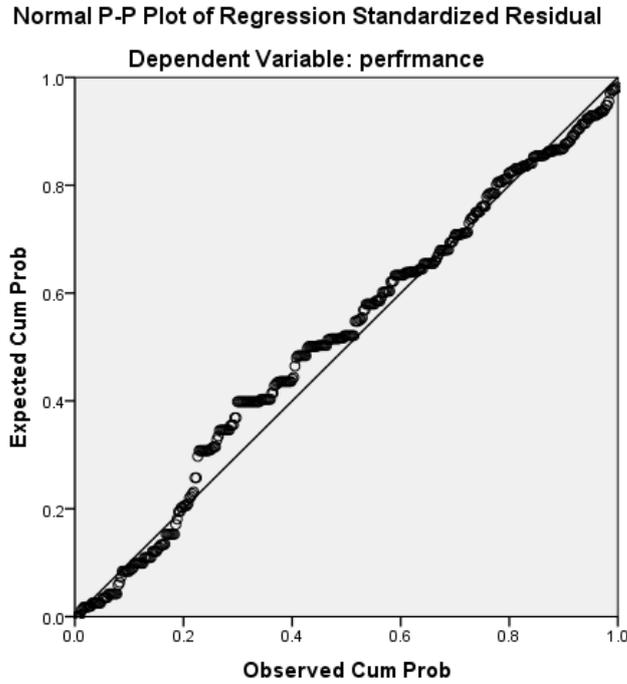
المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
التوظيف الأخضر	2.490	0.402
التدريب الأخضر	1.865	0.536
المكافأة الخضراء	3.027	0.330
تقييم الأداء الأخضر	2.689	0.372

يتبين من الجدول (3-14) 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).

3-8-3 العلاقة الخطية

يبين الشكل (1-3) العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة



9-3 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 (3-15): تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
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
	من 5 - 10 سنوات	171	43.2
	من 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 (3-15) 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 للوظيفة في الفندق (40) عاماً، الأمر الذي يمكنه من التدرج في السلم الوظيفي والوصول إلى 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.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 تمهيد

يتناول هذا الفصل من الدراسة نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة. حيث يوضح أبرز الخصائص الشخصية والديموغرافية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة، وآراءهم وتوجهاتهم حول متغيرات الدراسة ومستوى الاهتمام بها، ويوضح العلاقة الارتباطية والسببية بين متغيرات الدراسة من خلال إختبار الفرضيات.

2-4 الإحصاء الوصفي للمتغيرات

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

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

حيث حُدد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لبدائل الإجابات على فقرات أداة الدراسة ومتغيرات أنموذجها، ووفقاً لثلاثة مستويات، وهي: منخفض ومتوسط ومرتفع، وذلك كما يأتي:

الجدول (1-4): مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي

تقابلها

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

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.

4-2-1 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

الجدول (4-2): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة

لبعد 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 المرشحين 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

يتبين من الجدول (2-4) أن قيمة متوسطات فقرات التوظيف الأخضر تقع بين 3.765 - 4.139، وبانحراف 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).

البعد الثاني: التدريب الأخضر

الجدول (3-4): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعء التدريب الأخضر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
6	يُطور الفندق أنشطة تدريبية تركز على الجوانب البيئية	4.104	0.781	28.128	0.000	1	مرتفع
7	يضع الفندق برامج التدريب الخضراء ضمن مكوناته استراتيجياته	3.823	0.808	20.285	0.000	3	مرتفع
8	يتيح الفندق ادوات التدريب المناسبة عبر منصات تدريب إلكترونية	3.667	0.869	15.274	0.000	5	مرتفع
9	يدرّب الفندق الموظفين على الوعي البيئي	3.884	0.890	19.769	0.000	2	مرتفع
10	يطور الفندق الجدارات الشخصية الخضراء	3.725	0.870	16.577	0.000	4	مرتفع
	المتوسط العام للتدريب الأخضر	3.840	0.627	26.388	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

يتبين من الجدول (3-4) أن قيمة متوسطات فقرات التدريب الأخضر تقع بين 3.667 - 4.104، وبانحراف 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).

البعد الثالث: المكافأة الخضراء

الجدول (4-4): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعد المكافأة الخضراء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
11	يقدم الفندق حوافز مُرضية بشكل عام	4.038	0.683	30.226	0.000	1	مرتفع
12	يقدم الفندق مكافآت مادية ومعنوية للاداء البيئي الجيد الذي يقدمه الموظف	3.669	0.785	16.955	0.000	5	مرتفع
13	يوفر الفندق الحوافز التشجيعية للسلوكيات والأنشطة الصديقة للبيئة	3.742	0.779	18.964	0.000	4	مرتفع
14	يعترف الفندق بالمكافآت في ادارة البيئة للعاملين	3.894	0.728	24.424	0.000	2	مرتفع
15	يحدد الفندق المكافآت بالآخذ في عين الاعتبار المساهمات البيئية	3.886	0.760	23.222	0.000	3	مرتفع
	المتوسط العام للمكافأة الخضراء	3.846	0.576	29.209	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

يتبين من الجدول (4-4) 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 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 الرابع: تقييم الأداء الأخضر

الجدول (4-5): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعد تقييم الأداء الأخضر

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
16	يستخدم الفندق مؤشرات الاداء الاخضر في نظام تقييم الاداء	3.987	0.797	24.652	0.000	1	مرتفع
17	يدرك الفندق الاقتراحات الخضراء وتوضع في الاعتبار عند تقييم الاداء	3.775	0.788	19.589	0.000	3	مرتفع
18	يُقيم الفندق سلوكيات الموظفين للادارة البيئية ويُدرج ذلك في مؤشرات الاداء	3.737	0.878	16.707	0.000	4	مرتفع
19	يحدد الفندق اهداف لتحقيق النتائج الخضراء في التقييمات	3.699	0.982	14.169	0.000	5	مرتفع
20	يوجه الفندق التغذية العكسية للموظفين بعد التقييم لتحسين سلوكهم الأخضر	3.982	0.741	26.381	0.000	2	مرتفع
	المتوسط العام لتقييم الأداء الأخضر	3.836	0.650	25.609	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

يتبين من الجدول (4-5) 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 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).

ولوصف متغير (إدارة الموارد البشرية الخضراء) تم إعداد الجدول الآتي:

الجدول (4-6): وصف المتوسطات الحسابية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء

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

T-tabulated = 1.960

يتبين من الجدول (4-6) 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 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).

4-2-2 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:

البعد الأول: العملاء

الجدول (4-7): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعد العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
21	يضع الفندق العملاء ضمن اولوياته	4.003	0.695	28.690	0.000	3	مرتفع
22	يسعى الفندق الى تحقيق درجة عالية من الرضا لعملائه.	3.783	0.993	15.691	0.000	4	مرتفع
23	يقيس الفندق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة	3.722	0.985	14.587	0.000	5	مرتفع
24	يهتم الفندق بمتطلبات العملاء	4.081	0.829	25.946	0.000	2	مرتفع
25	يعالج الفندق شكاوي العملاء في وقت قصير	4.146	0.725	31.477	0.000	1	مرتفع
	المتوسط العام للعملاء	3.947	0.608	30.893	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

يتبين من الجدول (4-7) 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).

البعد الثاني: العمليات الداخلية

الجدول (4-8): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى

الدلالة لبعد العمليات الداخلية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
26	يحسن الفندق اجراءات العمليات الداخلية باستمرار	4.088	0.824	26.299	0.000	1	مرتفع
27	يشجع الفندق عمل الفريق الواحد لانجاز الاعمال	4.081	0.721	29.825	0.000	2	مرتفع
28	يوفر الفندق البيئة التنظيمية التي تسهم بفعالية في تحقيق الاهداف المرجوة	4.056	0.878	23.913	0.000	3	مرتفع
29	يوفر الفندق متطلبات العاملين	3.821	0.770	21.207	0.000	5	مرتفع
30	يحقق الفندق كفاءة العمليات الداخلية فيه	3.967	0.852	22.596	0.000	4	مرتفع
	المتوسط العام للعمليات الداخلية	4.003	0.645	30.913	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

يتبين من الجدول (4-8) أن قيمة متوسطات فقرات العمليات الداخلية تقع بين 3.821 - 4.088، وبانحراف معياري يقع بين 0.721 - 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 المرتفع للعمليات الداخلية، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (30.913)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

ولوصف متغير (الأداء المؤسسي) تم إعداد الجدول الآتي:

الجدول (4-9): وصف المتوسطات الحسابية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لمتغير الأداء المؤسسي

الرقم	البعد	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

يتبين من الجدول (4-9) 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 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).

3-4 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 الاحصائية المناسبة؛

حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسة 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 الرئيسة الثانية لتحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Regression.

4-3-1 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 بابعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بابعاده 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:

الجدول (4-10): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج				المتغير التابع
(Sig F*) مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	(DF) درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	(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 ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (4-10) 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 فسّر 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 (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، 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 بابعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بابعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول (4-11): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة الأولى

معاملات الانحدار					
المتغير 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 ($\alpha \leq 0.05$)، T-tabulated = 1.960

يبين الجدول (4-11) 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 (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 (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 المحسوبة المقابلة لها (3.975) وبمستوى دلالة (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 (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:

الجدول (4-12): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسية 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

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*
	تقييم الأداء الأخضر	0.306	0.336	6.650	0.000				
	التدريب الأخضر	0.207	0.219	4.856	0.000				
الرابع	المكافأة الخضراء	0.232	0.226	3.975	0.000	0.762	0.581	135.723	0.000
	تقييم الأداء الأخضر	0.242	0.265	4.942	0.000				
	التدريب الأخضر	0.190	0.201	4.497	0.000				
	التوظيف الأخضر	0.184	0.185	3.586	0.000				

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

يبين الجدول (4-12) 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 ($\alpha \leq 0.05$).

4-3-2 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 الاداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

أولاً: اختبار الدور المعدل للجنس

الجدول (4-13): نتائج اختبار الدور المعدل للجنس

النموذج الثاني			النموذج الاول			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 ($\alpha \leq 0.05$) T-tabulated = 1.960

يتبين من الجدول (4-13) 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.

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 ادخال 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 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 في الاداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

ثانياً: اختبار الدور المعدل للفئة العمرية

الجدول (4-14): نتائج اختبار الدور المعدل للفئة العمرية

النموذج الثاني			النموذج الاول			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

يتبين من الجدول (4-14) 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 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 (SigT=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 الاداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

ثالثاً: اختبار الدور المعدل لعدد سنوات الخبرة العملية

الجدول (4-15): نتائج اختبار الدور المعدل لعدد سنوات الخبرة العملية

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

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

يتبين من الجدول (4-15) 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 (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 إدخال متغير عدد سنوات الخبرة العملية لنموذج الانحدار إلى ازدياد قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (0.2%)، وهي غير دالة إحصائياً، إذ بلغت حيث كانت قيمة ΔF (1.691) عند مستوى الدلالة (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 (SigT=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 البديلة الفرعية الثالثة، التي تنص على أنه: "يعدل المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة العملية) من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

رابعاً: اختبار الدور المعدل للمؤهل العلمي

الجدول (4-16): 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	

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

يتبين من الجدول (4-16) 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 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 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 (SigT=0.032)، وهي أقل من 0.05، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في 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 الاداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)".

خامساً: اختبار الدور المعدل للمستوى الإداري

الجدول (4-17): نتائج اختبار الدور المعدل للمستوى الإداري

النموذج الثاني			النموذج الاول			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	

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

يتبين من الجدول (4-17) 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 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 البديلة الفرعية الخامسة، التي تنص على أنه: "يعدل

المتغير الديموغرافي (المستوى الإداري) من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المؤسسي

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

سادساً: اختبار الدور المعدل للقسم

الجدول (4-18): نتائج اختبار الدور المعدل للقسم

النموذج الثاني			النموذج الاول			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

يتبين من الجدول (4-18) 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 التغيير في قيمة معامل التحديد R^2 ، وهي غير دالة إحصائياً، إذ بلغت حيث كانت قيمة ΔF (0.056) عند مستوى الدلالة (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 (SigT=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 ($\alpha \leq 0.05$)".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والإستنتاجات، والتوصيات

5-1 مناقشة النتائج

وفقاً لمخرجات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.855)، وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتبني وتنفيذ كافة الأنشطة والممارسات المعنية بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز والمكافآت والهادفة إلى الحد من الآثار البيئية السلبية والمحافظة على البيئة وحماية مواردها الطبيعية، وزيادة وعي وإدراك الموظفين بأهمية البيئة وحمايتها وتشجيعهم على تقديم المبادرات البيئية.
2. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالتدريب الأخضر، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.840). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتبني وتنفيذ كافة الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تنمية وتحسين وتطوير معارف ومهارات وقدرات أفرادها تجاه أهمية وقيمة تحقيق التوجه الأخضر للوصول إلى أفضل الممارسات الخضراء.
3. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالتوظيف الأخضر، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.899). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان باعتماد تقنيات وممارسات التوظيف الخضراء من خلال استقطاب وتوظيف الموارد البشرية التي تمتلك أعلى درجات الإلتزام البيئي والوعي والمعرفة بمسؤولياتها البيئية.
4. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالمكافأة الخضراء، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.846). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية

عمان بتبني وتطبيق الأنظمة الداعمة للأنشطة البيئية والمحفزة والمشجعة على المشاركة في تقديم المبادرات والخدمات الصديقة للبيئة.

5. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتقييم الأداء الأخضر، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.836). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بقياس مدى قدرة أفرادها على تحقيق الأهداف الخضراء المخطط لها من خلال مقارنتها بأدائهم البيئي الفعلي.

6. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالأداء المؤسسي، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.975)، وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتبني الأنشطة والممارسات التي تدعم قدرتها وتساندها في تحقيق أهدافها المحددة، من خلال استثمار مواردها وإمكاناتها المتاحة بالشكل الأمثل في تقديم الخدمات المميزة لعملائها وتحسين وتطوير عملياتها الداخلية.

7. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالعملاء، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.947). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء والوفاء بها، وذلك من خلال تقديم الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية، والتي تسهم في زيادة ولائهم وانتمائهم للفندق وخدماته، وتحقيق الرضا لديهم.

8. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالعمليات الداخلية، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.003). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالإجراءات والعمليات التشغيلية التي تمكنها من تحقيق التميز في العمل والوفاء برغبات واحتياجات عملائها بكفاءة وفعالية.

9. 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 والصباع، 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 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 الاداء المالي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (سلامة ومحيميد، 2022)، والتي توصلت إلى وجود علاقة وارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق المنظمي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (نصير وآخرون، 2022)، والتي توصلت إلى أن تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات له انعكاس ايجابي 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 الاداء التنظيمي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Farooq et al., 2022)، والتي توصلت إلى وجود ارتباط ايجابي بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الاخضر وتأثير الوسيط الكفاءة الذاتية على ارتباط ادارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الاخضر. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Albloush et al., 2022)، والتي توصلت إلى وجود ارتباط جوهري بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المؤسسي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Liu and Wu, 2022)، والتي توصلت إلى أن ادارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير ايجابي على الاداء البيئي للمؤسسة. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Kokkaew et al., 2022)، والتي توصلت إلى أنه لادارة المعرفة دور وسيط بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات غير المالي.

10. 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 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.

11. 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 (Kurria and Mose, 2019)، والتي توصلت إلى أن التوظيف والاختيار الأخضر، وإدارة أداء الموارد البشرية الخضراء، والتدريب الأخضر والتنمية، والاجر الأخضر والمكافأة، سجلت علاقة ايجابية وهامة مع الفعالية المنظرية للجامعات في كينيا، وأن الإدارة أثناء التوظيف والاختيار تسعى الى تعيين موظفين على دراية ومستعدين لتطبيق مهاراتهم وخبراتهم لتحسين البيئة المحيطة. وتوافقت مع نتيجة دراسة (حسن، 2021)، والتي توصلت إلى وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين كل من التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير

الاخضر، والمكافآت والتعويض الاخضر، وتحسين السمعة التنظيمية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسن، 2021)، والتي توصلت إلى عدم وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين تقييم الاداء الاخضر وتحسين السمعة التنظيمية.

12. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة العملية، المستوى الإداري، والقسم) لا تُعدّل من أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء 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 نقل خبرتهم الوظيفية كانوا اكثر عرضة لادراك التمكين والاداء بشكل ايجابي.

2-5 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 الادارة فيها أعلى درجات الاهتمام بتطوير أنشطة تدريبية تركز على الجوانب البيئية، وتدريب الموظفين على الوعي البيئي، فضلاً عن انها تقدم حوافز مُرضية بشكل عام، وتعترف بالمكافآت في ادارة البيئة للعاملين، وكذلك تعتمد إدارة فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان على مؤشرات الاداء الاخضر 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 الشكاوي الواردة من العملاء في وقت قصير، وتقوم بعمليات تحسين مستمرة على اجراءات العمليات الداخلية لديها، وتشجع عمل الفريق الواحد لانجاز الاعمال.

3-5 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 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.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو رمان، جمانة بشير، والصديقي، عبد الرحمان غسان (2019). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 13 (2)، 44-71.
- احمد، مناف عبد المطلب (2019). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين اداء 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 الادارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الاداء بالشركات الصديقة للبيئة دراسة تطبيقية على شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، (1)، 274-307.
- البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد (2021). تطوير اداء ادارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق المية التنافسية. *مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، (66)، 217-246.
- البطران، شيماء، مشهور، نهلة، والشناوي، سماح (2022). اثر تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في وجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 23 (4)، 88-142.
- بلالي، احمد، وسملاي، يحضية (2018). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. *مجلة رؤى اقتصادية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 8 (2)، 113-116.
- بن احمد، نادية، وبن دنيدينة، سعيد (2022). أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة. *مجلة الابتكار والتسويق*، 9 (1)، 50-69.
- الجبالي، ناصر احمد، حسن، محمد وهبه، وعبدالباري، علاء عبد الواحد (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالاسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية*، 14 (1)، 1-30.

- جميل، عمر قيس (2020). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل لدعم عملية التعليم الالكترونية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 12(29)، 273-290.
- جندي، احمد مجدي احمد (2020). واقع التفكير الاستراتيجي الابداعي لدى الادارة العليا بوزارة التجارة والصناعة واثره على الاداء التنظيمي. *مجلة البحوث الدارية*، 38(2)، 1-34.
- حاجم، ياسر، اسماعيل، سيف، وسلطان، ريم (2021). دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المزايا التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للادوية والمستلزمات الطبية في سامراء. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 13(1)، 16-36.
- حاتمة، حابس محمد، ودرأوشة، نجوى عبدالحميد (2019). الاداء المؤسسي ودوره في تحسين انتاجية الجامعات الخاصة في الاردن من وجهة نظر القادة الاكاديميين. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 46(2)، 269-281.
- حداد، امانى خلف (2020). اثر ادارة الجودة الشاملة على اداء الشركات الغذائية. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 3(1)، 116-128.
- الحداد، علاء ميشيل، والصبغ، معاذ (2020). اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء على اداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري. *الجامعة الاقتراضية السورية*.
- حسانين، عبدالرحيم محمد (2018). المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الاداء المؤسسي في المنظمات العامة رؤية مقترحة. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 2(8)، 132-155.
- حسن، شفاء بلاسم، وعبد الامير، محمد (2022). تأثير مدى اسهام الاداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسط المخدومية، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية. *مجلة الريادة للمال والاعمال*، 3(3)، 166-180.
- حسن، فاطمة محمد مهدي (2021). الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية اثناء جائحة كوفيد-19، دراسة تحليلية. *المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية*، 12(3)، 273-339.
- الحسناوي، صالح مهدي (2019). الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء الابداعي، بحث استطلاعي تحليلي لعينة من اساتذة كلية الزراعة. *مجلة كلية الاقتصاد*، 25(25)، 449-483.

حسين، رامز رمضان محم (2019). اثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الاداء 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 الادارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الاداء (مجلد 1). المنظمة العربية للتنمية الادارية.

خزعل، بصير خلف، والمشهداني، لمياء محمد جاسم، والطيار، احمد راكان محمد (2020). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء GRHM واثرها في تعزيز القدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، الجامعة التقنية الشمالية. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 11(3)، 268-297. الدرمني، عبدالله ابراهيم، والظافري، حسن صالح (2017). ادارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية، الاداء المؤسسي. ترجمة نهى مطر خميس، دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

دمنهوري، امل محمد، والراشد، تغريد عبدالعزيز (2018). اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تحسين الاداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة، المجلة العربية للادارة، 38(11)، 163-197.

الدوري، علي عبدالقادر محمود، والحاكم، علي عبدالله (2021). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 22(1)، 19-36.

الذبياني، منى سليمان (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، تصور مقترح. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 110(1)، 33-84.

رسول، هوشمه ند محمد (2022). دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الاهلية في اقليم كوردستان - العراق". مجلة جامعة التنمية البشرية، 8(3)، 18-25.

الزبيدي، غني دحام، وحمزة، محمد فليح (2019). دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بحث تطبيقي في مدينة الامامين الكاظمين الطبية. مجلة العلم الاقتصادية والادارية، 25(112)، 24-48.

الزهرة، بوداود فاطيمة، شتوح، دلال، الزاوي، اسماء (2020). اثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تميز الاداء. *مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة*، (2)، 190-206.

الزيباني، منى (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، 110 (3)، 33-86.

السالم، مؤيد سعيد (2019). *ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي*. اثر للنشر والتوزيع. السعودي، موسى احمد (2018). اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، 4 (3).

سلامة، مازن صعب، ومحيميد، كفاح عباس (2022). اثر الممارسات الخضراء لادارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك. *مجلة STEPS للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 1 (2)، 687-703.

السيد، دعاء ثروت احمد (2021). آليات تحسين ادارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 22 (2)، 365-388.

شافي، عايض (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الاداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 19 (1)، 213-256.

شحاتة، ياسر السيد (2019). اثر الوظائف الخضراء لادارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية. *مجلة التجارة والتمويل*، 39 (4)، 324-277.

صالح، مباركي، وجمعة، خير الدين (2022). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء المؤسسات من منظور بطاقة الاداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة. *مجلة العلوم الانسانية*، 22 (1)، 739-757.

الصاوي، محمود، والدباغ، تماضر (2021). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بامارة عجمان. *المجلة العربية للادارة*، 41 (2)، 73-94.

الطاهر، سناء، ابو سن، احمد، وحامد، عبد السلام (2019). توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء واثرها على اداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. *المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية*، (9).

طه، حسنين السيد، وعبد، اسماء فتحي سيد (2022). اثر الثقة التنظيمية على الاداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، 13(1)، 1-29.

العامري، عبد العزيز (2022). تقييم الاداء المؤسسي في المدارس الاهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين. المجلة الاردنية في العلوم التربوية، 18(1)، 21-38.

عبد الدائم، علي عبد السلام (2021). تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية. مجلة الجامعة العراقية، 51(51)، 545-557.

عبد العزيز، عبد العزيز دسوقي كمال (2021). الاستراتيجيات اللوجستية واثرها على كفاءة اداء الشركات بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 7(1)، 63-88.

عبدالرحمن، اشرف عبد الرحمن محمد (2021). اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية، دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية، 12(1)، 406-444.

عبدالله، عبدالله ابراهيم ابكر، ومحمد، عابدين صالح حمودة (2022). دور تفويض السلطة في فعالية الاداء المؤسسي بالتطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية 2018م - 2021 م. مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 3(6)، 164-187.

العتيبي، فالح شجاع فالح (2021). جودة الخدمة التعليمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب الالكتروني والاداء المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، 13(3)، 814-829.

العفيف، امجد حسين (2018). تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الاردنية. المجلة العربية للإدارة، 38(4)، 73-102.

علي، ايمن حسن (2022). ممارسات ادارة 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 ادارة التميز في مدينة الملك فهد الطبية واثرها على الاداء المؤسسي خلال جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين فيها، دراسة ميدانية. *المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية*، 4(1)، 23-64.
- العنزي، قاسم محمد، وهاتف، حسنين حسين (2019). الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين 2017-2018. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 9(1)، 43-68.
- عوض، عبدالستار (2019). اثر التوزيع المادي في الاداء المنظمي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسمنت الشمالية/ معمل كركوك. *مجلة الادارة والاقتصاد*، 119(1)، 130-144.
- الغامدي، دلال محمد، وبادغيش، لمياء عبدالله (2021). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الاخضر وتقييم الاداء الاخضر على استراتيجية التمايز، دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 3(26)، 42-90.
- الغرابلي، زينب اسماعيل، عبدالقادر، علي احمد، ويحيى، بريهان فطين (2021). واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الاخضر، دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر. *المجلة العربية للادارة*، 41(3)، 319-340.
- الغزوي، هاني بن علي بن احمد (2020). اثر الالتزام التنظيمي في تحسين بيئة العمل وضمان الجودة، دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات. دار النهضة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- القاسمي، عايدة 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.
- القبي، الطيب محمد علي، وابو شويته، فتحية ابو بكر محمد (2020). دور عمليات ادارة المعرفة في الاداء المؤسسي: دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية. *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، 4(4)، 19-48.
- القرالة، علاء عبد الحافظ (2018). اثر فاعلية تقييم الاداء الوظيفي في تحسين الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن، دراسة حالة وزارة العدل في الاردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 6(2)، 34-57.
- القرووع، يحيى احمد، والجناعي، نوري عبد الودود (2021). استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المنظمي دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. *مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 48(8)، 136-174.

القطامين، احمد (2020). *الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية*. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

كمال الدين، هشام مصطفى، وابو زيد، محمد محمود (2019). واقع تطبيق ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 20(1)، 177-213.

المبيضين، صفوان محمد، ولاكليبي، 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 ادارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات*، 4(1/2)، 55-66.

المحمدي، سعد علي ربحان (2019). *ادارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

المراد، حسين محمد (2022). معوقات تطبيق الادارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 13(1)، 265-312.

المرشد، محمد نزار (2019). علاقة التفكير الاستراتيجي بالاداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، 27(4)، 173-199.

مصطفى، امل محمد (2022). اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على استراتيجية التنمية المستدامة بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. *المجلة العربية للادارة*، 42(4)، 1-21.

الملا، عبد الرحمن مصطفى، والياسري، مها طالب نوح (2018). دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الاداء المؤسسي. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 24(109)، 69-91.

مهدي، جابر، سهيلة، بارة، وبلال، رحالية (2021). اثر ادارة الكفاءات في تحسين الاداء المؤسسي في شركات اتصالات الجزائر فرع سوق اهراس. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 10(1)، 149-168.

مهدي، ميادة حياوي، وحسن، جاسم (2020). بطاقة الاداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، 12(2)، 1-21.

الموجي، سارة عاطف (2022). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر لدى العاملين في شركات السياحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 22(1)، 285-312.

نصير، رهام ارشيد، نصير، طارق ارشيد، ونصير، خلدون ارشيد (2022). انعكاسات تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع العام الاردنية. المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية، 1(1)، 44-54.

ولي، احلام ابراهيم، وحمد، دهام صابر (2021). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء 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 الادارة والقيادة الاسلامية، الهيئة العالمية للتسويق الاسلامي، 5(1)، 12-52.

يوسف، احمد، ودلهوم، محمد الامين (2019). رأس المال البشرية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 3(1)، 149-172.

المراجع باللغة الاجنبية

- 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.
- Agarwal, A., & Vrat, P. (2016). A Bio-inspired model of organizational excellence. *Journal of Advances Management Research*, 13(2), 131-153.
- 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 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 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 Researchs*, *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 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.

- Rahman, I., Chen, H., & Reynolds, D. (2020). Evidence of green signaling in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102444.
- 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.
- 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 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.

الملاحق

الملحق (1): الاستبانة بصورتها النهائية



السادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يعمل الباحث على إعداد رسالة بعنوان: "أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراسة في مجال فنادق الخمس نجوم في العاصمة الاردنية عمان، فإنه ليشرفني مساهمتكم في الاجابة عن اسئلة هذه لاستبانة وإبداء رأيكم السديد فيها، اذ تم اختياركم ضمن مجموعة المدراء في مستوى الادارة العليا والوسطى للاجابة عن الفقرات الواردة فيها، فيرجى التكرم بقراءة هذه الفقرات بدقة والاجابة عنها بموضوعية لما لذلك اثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل اليها الدراسة، كما ونعلمكم بأن هذه البيانات سوف تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بسرية تامة.

شكرا لكم حسن تعاونكم

إعداد الطالب: مهند "احمد خير"

اشراف الدكتور عبد العزيز احمد الشرباتي

قطيشات

الجزء الاول: المعلومات الشخصية والديموغرافية

الجنس:

أنثى

ذكر

الفئة العمرية:

45 - 36

35 - 25 سنة

56 سنة فأكثر

55-46

عدد سنوات الخبرة العملية:

من 5 - 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

16 سنة فأكثر

من 11 - 15 سنة

المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دبلوم

دكتوراه

ماجستير

المستوى الإداري:

أقل من دنيا

أقل من وسطى

إدارة عليا

القسم:

رف

ليس قسم

مدير

الجزء الثاني: مغيرات الدراسة

اولاً: الفقرات التي تخص ادارة الموارد البشرية الخضراء ، الرجاء بيان رأيك بالعبارات الواردة ادناه
بوضع (√) تحت الخيار المناسب

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة	موافق	موافق بشدة	الفقرة
التوظيف الأخضر					
					1 يحدد الفندق السياسات البيئية التي يراعيها في التوظيف
					2 يقوم الفندق باجراءات التوظيف من خلال شبكة الانترنت
					3 يُفضل الفندق المرشحين الذين يتمتعون بالخلفية البيئية
					4 يطبق الفندق المعايير البيئية في التوظيف
					5 يمتلك الفندق تصورات حول الوظائف الخضراء
التدريب الأخضر					
					6 يُطور الفندق أنشطة تدريبية تركز على الجوانب البيئية
					7 يضع الفندق برامج التدريب الخضراء ضمن مكونات استراتيجياته
					8 يتيح الفندق ادوات التدريب المناسبة عبر منصات تدريب الكترونية.
					9 يدرّب الفندق الموظفين على الوعي البيئي
					10 يطور الفندق الجدارات الشخصية الخضراء
المكافأة الخضراء					
					11 يقدم الفندق حوافز مُرضية بشكل عام.
					12 يقدم الفندق مكافآت مادية ومعنوية للاداء البيئي الجيد الذي يقدمه الموظف
					13 يوفر الفندق الحوافز التشجيعية للسلوكيات والأنشطة الصديقة للبيئة
					14 يعترف الفندق بالمكافآت في ادارة البيئة للعاملين
					15 يحدد الفندق المكافآت بالآخذ في عين الاعتبار المساهمات البيئية

تقييم الأداء الأخضر					
					16 يستخدم الفندق مؤشرات الاداء الاخضر في نظام تقييم الأداء.
					17 يدرك الفندق الاقتراحات الخضراء وتوضع في الاعتبار عند تقييم الاداء
					18 يُقيم الفندق سلوكيات الموظفين للادارة البيئية ويُدرج ذلك في مؤشرات الاداء
					19 يحدد الفندق اهداف لتحقيق النتائج الخضراء في التقييمات
					20 يوجه الفندق التغذية العكسية للموظفين بعد التقييم لتحسين سلوكهم الأخضر

ثانياً: الفقرات التي تخص الاداء المؤسسي، الرجاء بيان رأيك بالعبارات الواردة ادناه بوضع (√)
تحت الخيار المناسب

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة	موافق	موافق بشدة	الفقرة
العملاء					
					21 يضع الفندق العملاء ضمن اولوياته
					22 يسعى الفندق الى تحقيق درجة عالية من الرضا لعملائه.
					23 يقيس الفندق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة
					24 يهتم الفندق بمتطلبات العملاء
					25 يعالج الفندق شكاوي العملاء في وقت قصير
العمليات الداخلية					
					26 يحسن الفندق اجراءات العمليات الداخلية باستمرار.
					27 يشجع الفندق عمل الفريق الواحد لانجاز الاعمال
					28 يوفر الفندق البيئة التنظيمية التي تسهم بفعالية في تحقيق الاهداف المرجوة
					29 يوفر الفندق متطلبات العاملين
					30 يحقق الفندق كفاءة العمليات الداخلية فيه

الملحق (2): قائم بأسماء الاساتذة مُحكمي استبانة الدراسة

التسلسل	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. شاكر جارالله الخشالي	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
.2	أ.د. محمد سليم الشورة	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
.3	أ.د. علي محمد العضايلة	جامعة الشرق الاوسط
.4	د. ايسر احمد خشمان	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
.5	د. امانى رجب ابو رمان	جامعة عمان الاهلية
.6	د. لينا العبادي	جامعة عمان الاهلية
.7	د. جمال الدوري	جامعة عمان الاهلية
.8	د. اسعد العلي	جامعة عمان الاهلية
.9	السيد عبدالله الفارس	مدير مبيعات في فندق دبليو عمان
10	السيد مجدي عياد	مدير مبيعات في فندق دايز ان

الملحق (3): كتاب تسهيل المهمة لتوزيع الاستبانة

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: دروخ/628
التاريخ: 2022/11/15

عن مهمة الامر

تمهيد طيباً وبعد،

لغايات توفير وريظ أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ ترويجاً للتكبريم بالمرافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير مهدي احمد خبير القشيشات، ورقمه الجامعي (402010211)، المسجل في تخصص إدارة الأعمال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط والذي يتولى القيام بأعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المنوتة بد: أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على قطاع الخمسين تجزوم في العاصمة الأردنية عمان، طمأ بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين





Tel: (+9628) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 303 Amman 11831 Jordan e-mail: en-president@meu.edu.jo www.meu.edu.jo