

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق)

ربي الصعيدي¹

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء² (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة دمشق. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة مؤلفة من (200) عامل إداري، حيث تم استرجاع (140) استبانة، واستبعد منها (12) استبانة، ليلعب عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (128) استبانة، واستخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- إن استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق، تقع ضمن عبارة محايد.
- وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لبعض العبارات حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة دمشق عينة الدراسة.
- عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة في عبارات أخرى حول مستوى الأداء الوظيفي.
- وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (بعدي المكافآت والتدريب) على الأداء الوظيفي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للجنس، والفئة العمرية، والفئة الوظيفية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة حول بعدي (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر)، بينما يوجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة حول بعدي (تقييم الأداء الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء).

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، الأداء الوظيفي.

¹ قائم بالأعمال – المعهد العالي لإدارة الأعمال هبا

² تعرف ممارسات الموارد البشرية الخضراء باللغة الإنكليزية بـ: "Green human resource management practices" وهذا يدل على الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تؤدي إلى تحقيق التوازن البيئي وتقليل التلوث وتحقيق الاستدامة البيئية.

The Impact of Green Human Resource Management Practices on Performance of Employees

A Field Study on Damascus University's Administrative Employees

Abstract:

This study aims to identify green human resource management practices (green recruitment, green training and development, green performance appraisal, green compensation and rewards) and their impact on the job performance of employees at Damascus University. In order to achieve the aim of the study, the researcher developed a questionnaire to collect primary data from the study population. The valid questionnaires for analysis are (128) questionnaires, and the researcher used many statistical methods to achieve the goal of the study. The study reached a set of results, the most important of which are:

- The respondents' responses about green human resource management practices at Damascus University fall within the term neutral.
- There are significant differences in the respondents' responses to some statements about the level of job performance of the employees at Damascus University, the study sample.
- There are no significant differences in the respondents' responses to other statements about the level of job performance.
- There is a significant impact of green human resources management practices (two dimensions of rewards and training) on job performance.
- There are no significant differences in the respondents' responses about all dimensions of green human resource management practices according to gender, age group, and job category.
- There are no significant differences in the respondents' responses according to the years of experience on two dimension (green employment, green training and development), while there are significant differences in the respondents' responses according to the years of experience on dimensions (green performance appraisal and green compensation and rewards).

Keywords: *green human resource management, green recruitment, green training and development, green performance appraisal, green compensation and rewards, job performance.*

1. المقدمة:

يشهد عالم الأعمال المتقدم اليوم اهتماماً متزايداً بالقضايا البيئية، وتحولاً واضحاً نحو البيئة الخضراء، خاصة في ظل نمو الوعي بالمخاطر والانعكاسات السلبية التي يسببها التلوث الصناعي والنفايات والهدر الجائر للموارد الطبيعية، مما دفع المنظمات لتبني حركة واسعة للتوعية ضد مخاطر التلوث التي تهدد البشرية على مختلف الصعد. وانطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال تقوم هذه المؤسسات والمنظمات بالمساهمة بنشر الوعي لهذه المخاطر والسعي للحد منها من خلال انتاج سلع وخدمات تخفف الهدر الجائر للموارد الطبيعية.

بناءً على ذلك بدأ المسؤولون في إدارة الموارد البشرية بتبني نظام إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي مازال الباحثون إلى الآن يبلورون مفاهيمه وكيفية تطبيقها على المنظمات كافة، حرصاً منهم على تعزيز أداء المنظمة وتحسينه ضمن الضوابط البيئية المنصوص عليها في الأعراف الدولية. ومن وحي هذه المنطلقات جاءت هذه الدراسة لتبني هذه القضية، حيث وضعت لاختبار هذه المفاهيم ومدى تبني مبادئها في جامعة دمشق كون هذه الجامعة إحدى أهم المنظمات الحيوية والتي تعد مركز تطبيق وتطوير لهذه الممارسات على أمل تحسن أداءها في المجال البيئي.

2. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة أحمد (2018)، بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي" تهدف الدراسة التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة. حيث تكمن مشكلة الدراسة في ضعف الممارسات الخضراء في المؤسسات والمنظمات العاملة في العراق، وقد اتخذت من المستشفيات العاملة في مركز المحافظة الانبار كعينة للدراسة، حيث استخدم الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك من خلال بناء استبيان وتوزيعه على عينة المجتمع البالغة (82) عامل وبعد إجراء التحليل الإحصائية باستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجتمع الدراسة والنتائج عن ضعف الوعي بأهمية هذه الممارسات وتطبيقها، أما عن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هو التأكيد على تبني مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في عمليات التوصيف والتعيين والتدريب والمكافأة وبما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة إضافة إلى سلامة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

الدراسة الثانية: دراسة السيسي وآخرون (2019) بعنوان " الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية" جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية، وذلك من أجل العمل على تحسين الأداء البيئي للعاملين، من وجهة نظر عينة البحث، وتتمثل مشكلة البحث في مدى تأثير أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية علي أداء العاملين، واعتمد الباحثون في هذا البحث على المزج بين المنهج المقارن والمنهج الوصفي التحليلي لوصف المشكلة وتحليل نتائج البحث، وقد تم تصميم قائمة استبيان تم

إعدادها لغرض جمع البيانات حسب متغيرات البحث، والتي تمثل الإدارة الخضراء للموارد البشرية (متغير مستقل) وأداء العاملين (متغير تابع)، وقد كانت عينة البحث العشوائية بنسبة % 92.72 من مجتمع البحث، وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج تمثلت في: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والذي يمثل المتغير المستقل وبين المتغير التابع وهو أداء العاملين، كذلك توصل الباحثون إلى مجموعة من التوصيات ومنها: الاهتمام بالموارد البشرية وترسيخ مفهوم الموارد البشرية الخضراء لما له من أثر إيجابي في تطوير الأداء، والاهتمام ببيئة العمل وتطويرها وتحسينها، ومراجعة الأنظمة الخاصة بالمكافآت والحوافز الخضراء، وتبني مبدأ العمل المرن من خلال المنزل، وفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخضراء، والاهتمام بتوفير التدريب المستمر وفق برامج وخطط لرفع الكفاءة وتحسين أداء العاملين.

الدراسة الثالثة: دراسة الحداد (2020) بعنوان: "أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المورد البشري" دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المورد البشري في الشركات الخاصة السورية، عن طريق أبعاد التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، حفظ الطاقة والتقييم الأخضر، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليل مع اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية من 10 مفردة، ووصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تتوافر سمات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متوسط، أما سمات أداء الموارد البشرية تتوافر بشكل كبير في القطاع الخاص السوري، يؤدي تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى رفع أدائهم ويعد التوظيف الأخضر من أهم عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء، أما بقية العناصر المدروسة لم يكن لها أثر مهم.

الدراسة الرابعة: دراسة بابكر وآخرون (2020)، بعنوان: "تبني السياسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة دال الغذائية"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تبني السياسات الخضراء للموارد البشرية وتطبيقها على شركة دال الغذائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية مؤلفة من 90 مفردة، ومن النتائج التي وصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء ونظام الحوافز والكفاءات الخضراء على الأداء الوظيفي).

الدراسة الخامسة: دراسة قبلان، صهيون (2022) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين، دراسة ميدانية على المصارف الخاصة السورية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إدراك العاملين في المصارف لمفهوم ومستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واختبار أثر تطبيق هذه الممارسات على أدائهم، طبقت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من 37 من العاملين في إدارة الموارد البشرية في المصارف الخاصة السورية، ووصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: إن إدراك المبحوثين لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كان متوسطاً، وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء الأخضر في أداء العاملين، كما أوصت الدراسة: بضرورة قيام إدارات الموارد البشرية للمصارف الخاصة بتعزيز الممارسات الخضراء بما يضمن رفع أداء العاملين فيها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

The impact of Green HRM :دراسة (Sivasubramaniam,p.k, 2016) بعنوان: with Special reference to the Special reference to Practice on Firm Performance manufacturing industry

هدفت الدراسة إلى التحقق من درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الصناعات التحويلية في ولاية كيرالا، حيث تم جمع البيانات عن طريق استبيان وزع على 100 شخص، واستخدم تحليل بيرسون والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، وتم التوصل إلى النتائج الآتية: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتوظيف والتقييم الأخضر) على أداء الشركة

Green Human Resource Management: A :دراسة (Mishra, 2017) بعنوان: Framework for Sustainable Organizational Development in an Emerging Economy.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الوضع الراهن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحديات التي تواجهها في الهند بالإضافة إلى اقتراح إطار نظري لسد الفجوات المحددة وبناء منظمة مستدامة. واعتمدت الدراسة على المنهج المتعدد الأساليب، وتم إجراء إعداد البحث على مرحلتين حيث تم إجراء البحوث الأرشيفية في المرحلة الأولى، حيث تم إجراء مراجعة واسعة للأدبيات لجمع أهم الأفكار والمفاهيم المرتبطة بأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء وارتباطها بالتنمية التنظيمية المستدامة، وتم تطبيق المنهج الوصفي دراسة حالة في المرحلة الثانية، حيث تم جمع البيانات من المنظمات الصناعية لتحليل حالة الأنشطة التي تم تحديدها في المرحلة الأولى. وتشير نتائج الدراسة: إلى أن هناك مجالاً إضافياً للاستفادة من الإمكانيات الكاملة لممارسات GHRM لتشجيع السلوك المؤيد للبيئة في المنظمات، وتكشف تحليلات البيانات أيضاً أن دعم الإدارة العليا والتعلم المتبادل بين الإدارات ضروريان لتسهيل السلوكيات الخضراء بين الموظفين.

الدراسة الثالثة: دراسة (Nawangsari,rt al., 2018) بعنوان: How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business.

هدفت الدراسة إلى فحص وشرح آلية ممارسات الإدارة الخضراء المتبناة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاكرتا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الأساليب النوعية في هذه الدراسة بالإضافة للمقابلات المتعمقة وتحليل الأدبيات النظرية المتعلقة بالدراسة بغرض جمع البيانات من الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاكرتا إندونيسيا. وخلصت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصغيرة والمتوسطة يتطلب استراتيجيات بيئية خضراء تعكس رؤية المنظمة ورسالتها، ويتوقف مدى كفاءة الاستراتيجيات على مدى كفاءة وسلوك وموقف أعضاء المنظمة من أجل تطوير أداء العمل الذي يحقق ما يعرف بالأداء الأخضر.
2. فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية لخضراء هنالك العديد من الوظائف التي يجب أن تكون محط اهتمام وأهمها: (تخطيط إدارة الموارد البشرية الخضراء، التزام الموارد البشرية الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، تنمية الموارد البشرية الخضراء، صيانة الموارد البشرية الخضراء).
3. تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل صحيح سيشكل قيمة تجارية مضافة للميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة

4. تحول الموظفين العاديين إلى موظفين بيئيين من أجل تحقيق الأهداف البيئية والمساهمة في الاستدامة البيئية يعكس السياسات والممارسات والأنظمة الخضراء التي تتبناها الإدارة.

الدراسة الرابعة: (Rewashed, 2018) بعنوان: The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Environmental Performance in Jordanian Health Service Organizations.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تتضمن (الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، التطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) والأداء البيئي في المنظمات الصحية في الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان وتم توزيعه على المنظمات الصحية في الأردن للفترة الممتدة من نيسان وحتى أيار من عام 2018، وتم استخدام التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى اختبار العلاقة واختبار الانحدار الخطي المتعدد، وخلصت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. كشفت النتائج أن تنفيذ مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان على مستوى معتدل، كما كان هناك ارتباط إحصائي إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل فردي والأداء البيئي، وكان الارتباط الأقوى مع ممارسات التوظيف والاختيار الخضراء، بينما كان الارتباط الأضعف مع التدريب والتطوير.
2. إدارة المستشفيات لم تستثمر أموالاً كافية في الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير الخضراء، حيث تبنت معظم المنظمات الأردنية استراتيجيات تخفض التكاليف بسبب الأزمة الاقتصادية التي تؤثر على البلاد.
3. نظام المكافآت الخضراء لم يتم تطبيقه على نطاق واسع لتحفيز الموظفين على السلوك الأخضر.
4. تتمتع الإدارة العليا بالسلطة والرؤية اللازميتين لتحفيز الأشخاص على الانخراط في أنشطة صديقة للبيئة قد تزيد من وعيهم والتزامهم بوظيفتهم الخضراء.

القيمة المضافة من الدراسة الحالية: تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها درست مدى تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين في إحدى مؤسسات القطاع العام، حيث لم نجد سوى القليل من الدراسات السابقة قد تعرض لموضوع القطاع العام ولاسيما من ناحية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين في المنظمة، على رغم من أهمية القطاع العام في سوريا، وكونه بيئة مناسبة للبحث العلمي بسبب العدد الكبير للعاملين فيه وتنوعهم، إضافة إلى وضوح آليات العمل فيه.

3. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المنظمات العديد من التحديات الاقتصادية، والتكنولوجية، والبيئية التي تعيق تقدمها ونموها، ولا تمكنها من تحقيق العاملين فيها للأداء الأمثل، الأمر الذي يتطلب ضرورة التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لمواجهة هذه التحديات، ورفع مستوى الأداء للعاملين فيها، وذلك من خلال تبني الممارسات والمبادرات الصديقة للبيئة. وقد أكدت العديد من الدراسات على الدور الفاعل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في رفع مستوى أداء العاملين في المنظمات، مثل دراسة السيسي (2019) ودراسة الحداد (2020) اللتان أكدتا على أهمية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين في المنظمات، وماله أهمية لاحقة من تقديم الفائدة للمنظمات والمجتمع والدولة، ونظراً لأن هذه الموضوع من المواضيع المستحدثة ونادرة التطبيق في المنظمات العربية بشكل عام وسورية بشكل خاص، وجدت الباحثة أهمية طرح هذا

الموضوع ولاسيما القطاع العام في أحد أعرق الصروح التعليمية في سورية "جامعة دمشق"، وبناءً على ما سبق يمكن أن تتلخص مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي:

" هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة دمشق " وتدرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات هي:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم

الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) المطبقة في جامعة دمشق وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي في جامعة دمشق عينة الدراسة وفقاً لما عبر عنه أفراد العينة؟

3. ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (بأبعادها) في أداء العاملين الإداريين في جامعة دمشق؟

4. فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) في أداء العاملين الإداريين في جامعة دمشق.

الفرضية الثانية: تختلف استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق حسب المتغيرات (الجنس - الفئة العمرية - الفئة الوظيفية - سنوات الخبرة).

5. أهمية الدراسة وأهدافها:

تتبع أهمية الدراسة من خلال التعريف بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبعة في المنظمات بشكل عام وأثرها على أداء العاملين، بالإضافة إلى أنها تسعى إلى التعرف على الممارسات الخضراء المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في جامعة دمشق موضوع الدراسة ومدى مساهمة هذه الممارسات في أداء العاملين الإداريين فيها.

• **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية الدراسة من مدى أهمية الموضوع الذي ترى الباحثة أنه لا بد من طرحه بهدف لقاء الضوء عليه، ورؤية مدى إمكانية تطبيقه في المنظمات الحكومية، ووجدت الباحثة أن هناك عدد قليل من الدراسات التي بحثت في نفس العنوان على المستوى المحلي حسب ما وجدت ولكن هناك دراسات أجنبية عديدة تناولت جوانب متفرقة منه.

• **الأهمية العملية:** ستحاول الباحثة من خلال هذا البحث معرفة دور بعض الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في جامعة دمشق، وعلى ضوء ذلك سوف يتم تقديم توصيات ومقترحات للدراسة الحالية بحيث تسهم نوعاً ما في تحسين بيئة العمل الحكومية في سورية.

تتمثل أهداف الدراسة بالآتي:

1- استعراض الأدبيات النظرية لمتغيرات البحث

2- معرفة أي من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية المدروسة يمتلك الأثر الأكبر في أداء العاملين الإداريين في جامعة دمشق

3- تقديم المقترحات التي من شأنها تعزيز الممارسات الخضراء ذات الأثر الأكبر في تعزيز أداء العاملين الإداريين في جامعة دمشق.

6. الإطار النظري:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد الخضراء: تعبر إدارة الموارد البشرية الخضراء عن إدارة الموارد البشرية المستدامة، وهي ذلك الجزء من إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بالمسائل المتعلقة بالكوكب والمجتمع والرياح، وهدفها تعظيم الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمة، ويشير إلى السياسات والإجراءات والقواعد والممارسات وأنظمة إدارة الموظفين التي تساهم في تحقيق الاستدامة (Hewapathirana & Opatha, 2019). وفي هذه الدراسة سنقوم بالإشارة إلى أربع ممارسات خضراء هي: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) فقط، وذلك لأهمية وحيوية هذه الممارسات الأربع نسبة لبيئة العمل موضوع الدراسة.

1. التوظيف الأخضر:

تحتاج المنظمات ذات التوجه الأخضر إلى القوى العاملة الموجهة نحو البيئة ويتم ذلك من خلال القيام ببرامج لجذب القوى العاملة الخضراء حيث يبقى لتلك المنظمات التركيز على خيارين الأول: التوظيف الأخضر الثاني: التدريب والتطوير للقوى العاملة (Arulraja, 2015). كما تشير بعض الدراسات أن التوظيف الأخضر يعد عملية توظيف وفقاً لمعايير بيئية تقلل التكاليف من خلال وسائل الانترنت مثل مقابلة الصوت / الفيديو، البريد الإلكتروني، الاختبارات عبر الانترنت، الرسائل القصيرة SMS وغيرها من الوسائل التي تزيد كفاءة وفعالية التوظيف الذي قد يتم عن طريق مقابلة افتراضية عبر الانترنت بدلاً من المقابلة الفعلية داخل المنظمة مما يكشف عن المهارات التي يحملها المتقدم لشغل الوظيفة بشأن الأسئلة المتعلقة بالبيئة، من هنا تسعى المنظمات التي تتبنى التوظيف الأخضر إلى الإعلان بطريقة قليلة التكلفة وسريعة ويسيرة عن الوظائف وذلك من خلال المواقع على شبكة الانترنت بل وإجراء المقابلات الشخصية من خلالها، مما جعل المتقدمون لشغل تلك الوظائف معنيون بالعمل في منظمات صديقة للبيئة " خضراء" (Bput, 2017).

2. التدريب والتطوير الأخضر:

يبرز التدريب والتطوير الأخضر كواحد من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اللازمة لنجاح الإدارة الخضراء في المنظمات، ويعتبر التدريب البيئي أيضاً أحد أهم الأدوات المتبعة لتنمية الموارد البشرية حيث يهدف إلى تحفيز الأفراد نحو الاهتمام والمعرفة تجاه المتطلبات البيئية وخلق موقف إيجابي واتخاذ نهج وسلوك استباقي حول مبادرات التخضير وبناء الكفاءات لقليل الفاقد وتوفير الطاقة (Rawashdeh, 2018). ونقلاً عن دراسات أخرى والتي ترى أن التدريب البيئي فعال للغاية في دعم البيئة علاوة على ذلك التدريب البيئي جانباً رئيسياً لنجاح نظام الإدارة البيئية وبناء الثقافة التنظيمية الخضراء (Sarkis et al, 2010). وأوضح في دراسة أخرى أن هناك بعض الممارسات يجب ادراجها في برامج التدريب من أجل التمتع بحماية بيئية والتدريب على إعادة التدوير ورفع كفاءة الطاقة والسلامة الخضراء وتحليل مكان العمل وإدارة النفايات والتدريب البيئي والتدوير الوظيفي للمدراء البيئيين المحتملين داخل المنظمة (Renwick et al, 2013). ويرى بعض الباحثون أن البرامج التدريبية يجب تصميمها بناء على الاحتياجات التدريبية وذلك للوصول إلى تحقيق المنافع البيئية من التدريب (Cherian & Jacob, 2012).

1. تقييم الأداء الأخضر:

وهو النشاط الذي يسعى الموظفون من خلاله إلى تعزيز أدائهم بتحقيق الأهداف التنظيمية بدمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء، وإجراء عمليات المقارنة بينها لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية ومنها الحوادث البيئية، نظام المعلومات الخضراء، والمسؤوليات البيئية (Ahmad, 2015). لذا ينبغي تطوير نظم إدارة الأداء، لتشمل الأهداف الخضراء في مجالات الأداء الأساسية للمنظمة ويتم ترجمة ذلك إلى مؤشرات ومعايير السلوك الأخضر يتم استخدامها في تقييم أداء الموظفين على كافة المستويات على أن يتم إدراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم، وتخلق هذه الجهود الوعي بالقضايا الخضراء بين المرؤوسين بما يشجعهم على المشاركة فيها وتسهيل إدارة التعلم البيئي (Deshwal,2015).

2. التعويضات والمكافآت الخضراء:

وتعد أحد الأدوات المميزة والمستخدمة في تحفيز سلوك العاملين لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية لذلك يزداد ميل أراء الموظفين إلى اتباع السياسات الخضراء كلما قدمت المنظمات مكافآت خضراء لهم حيث يرتفع التزام الموظف ببرنامج الإدارة البيئية عند تقديم تعويضات له نتيجة لقيامه بالمسؤوليات البيئية واكتساب مهارات خضراء جديدة، وهذا يتطلب التوظيف الفعال للحوافز من أجل تحقيق نتائج هامة في الأداء البيئي والذي يتم في ضوء عوامل اختيارية مختلفة لموقف الموظف الأخضر (Cheema,et al.,2016).

ولا تتوقف تأثيرات التعويضات المختلفة الأشكال على دعم أنظمة إدارة البيئة فحسب بل تمتد لترتبط بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة معاً بما يدعم من الابتكارات والتي تنعكس إيجاباً على البيئة (داود وعلي، ٢٠١٧). وتأخذ التعويضات أشكالاً متعددة في الإدارة الخضراء الناجحة منها الشكل النقدي، والشكل غير النقدي مثل الهدايا إضافة إلى الثناء والتقدير للجهود الخضراء المقدمة من المدراء التنفيذيين للمنظمة لدعم الموظفين لتقديم المزيد من النجاح في أعمالهم (Ravi, 2013).

ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي

ويعرف الأداء على انه الانعكاس لقدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل وأيضاً يقصد بمفهوم الأداء مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (العطية، 2003). في حين يعرف الأداء أيضاً على أنه تفاعل لسلوك الموظف، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو أيضاً الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (ابو شيخة، 2000). من خلال التعريفات السابقة للأداء الوظيفي نرى بأنه قد تعددت تعريفات الأداء نتيجة لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، فمنهم من يراه على أنه تفاعل، ومنهم يراه مخرجات وأهداف، والآخرون يرونه انعكاس للقدرات.

1. أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، ويجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أدوار ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة، يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى

الاستقرار في عمله وإثبات ذاته (سليمان، 2015، ص22). نستنتج مما سبق أن تحقيق الفرد لأهداف المنظمة واهتمامه بأدائه وارتفاع مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عددا من الأهداف المرتبطة به. يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- (a) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- (b) **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية بارعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء قدر الإمكان.
- (c) **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- (d) **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

3. أنظمة قياس وتطوير الأداء (Performance Appraisal systems) :

تم تطوير العديد من الأنظمة في قياس الأداء في السنوات الأخيرة، ولذلك فإنه بإمكان المديرين استخدام الكثير من قوائم وطرق التقويم المناسبة وفق الأهداف التي يسعون لتحقيقها من هذه العملية، ومن الممكن تقسيم هذه الأنظمة إلى مجموعتين: **المجموعة الأولى:** هي الأنظمة التقييمية المعتمدة على الأحكام أو التقديرات الحكمية، سواء أكانت هذه أو التقديرات من خلال المقارنة أي مقارنة كل فرد بالفرد الآخر في مجموعته أو تقديرات قائمة بذاتها ومعتمدة على معايير تتم المقارنة بها **المجموعة الثانية:** فهي الأنظمة المعتمدة على الخصائص أو السمات والسلوكيات والمخرجات (عباس، 2013، ص 146)

- **المقارنة الشخصية (Relative Judgment)**

بموجب أنظمة التقويم المعتمدة على الأحكام المقارنة يتم الطلب من المشرفين مقارنة أداء العامل مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤدون نفس الوظائف، حيث يرتب المشرف (المقوم) العاملين تصاعدياً من الأدنى أداء إلى الأعلى أداء أو تنازلياً أو يقوم المقوم بمقارنة كل فرد مع جميع العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقويم حيث يقوم الفرد (أ) مع (ب) ومن ثم مع (ج) ومع (د) وتعاني هذه الطريقة من بعض من عيوب - رغم بساطتها وسرعة تنفيذها - ومن أهم هذه العيوب ما يلي

- i. من الصعوبة تحديد الاختلاف أو التباين في أداء الأفراد ومقدار هذا التباين.

- ii. لا توفر هذه الطريقة معلومات كاملة يمكن الاستفادة منه، إذ لا يمكن للمديرين من تحديد مدى الجودة أو الضعف في الترتيبات الحدية أي لا توضح فيما إذا كان العامل في أعلى السلم الترتيبي لفريق عمل معين هو أفضل أو أسوأ من العامل المتوسط في فريق عمل آخر، إذ أنه بالإمكان إن يكون العامل الذي تم ترتيبه بالحد الأدنى في فريق معين أفضل في أدائه من العاملين متوسطي الأداء في فريق عمل آخر يكون أدائه الإجمالي ضعيف.

- iii. تفرض هذه الطريقة على المديرين ضرورة تحديد فروقات بين العاملين قد لا تكون موجودة في الواقع، مما يؤدي إلى حصول صراعات إذا تم إعلان النتائج لهم >

• الأحكام المطلقة (Absolute Judgment)

بموجب هذا المدخل فإن المشرفين يضعون أحكامهم حول أداء العاملين اعتماداً على معايير الأداء، لذا فإنه ليست هناك مقارنة بين الزملاء، بل إن المديرين يقومون بترتيب العاملين وفق المعايير المحددة في قوائم التقويم (محمد عباس، 2013، ص 140)

• نظام قياس الأداء الذي يركز على السمات (Traits Performance Measurement System)

بموجب هذا النظام يتم الحكم على أداء العاملين وفقاً لخصائصهم التي تعد دائمة ولصيقة بهم، وقد تؤثر هذه السمات أو الخصائص على أدائهم لوظائفهم، وعلى الرغم من إن الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم الأداء على هذا النظام، لكن هناك الكثير من المشاكل والمآخذ عليه، من أهم هذه المآخذ إن السمات المعتمدة في التقويم يكتنفها الغموض كما وإنها عرضة للتحيز، واللاموضوعية، يضاف إلى ذلك إن تحديد السمات يركز على الفرد وليس على الأداء، ولذلك من الصعوبة تحديد نقاط الضعف أو القوة الحقيقية في الأداء.

• نظام قياس الأداء الذي يركز على السلوكيات (Behavioral Appraisal System)

يركز هذا النظام على سلوكيات العامل، ويقوم المقوم بترتيب العاملين وفق السلوكيات الظاهرة، ومن الأمثلة على هذه السلوكيات (التعاون مع الزملاء، الانتظام في الدوام، وحضور الاجتماعات في أوقاتها المحددة). ومن أهم الطرق المستخدمة في تقويم سلوكيات العاملين: طريقة المواقف الحرجة، وطريقة الملاحظات السلوكية، ومقياس التدرج السلوكي:

A. طريقة المواقف الحرجة:

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبياً على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي.

B. مقياس التدرج السلوكي:

تم تطوير هذا المقياس في عام 1963 من قبل كل من سميث وكندل، إذ يتم تقرير أداء العامل بموجب هذا المقياس الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة وتوضع مستويات لكل بعد أو معيار من الأبعاد أو المعايير السلوكية، إن مقياس السلوكية هو فرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة، كما ويهيئ تغذية مرجعة ذات فائدة لتحسين أدائهم، وهذا يقلل بدرجة كبيرة من إمكانية رفض نتائج التقويم من قبل العاملين.

C. مقياس الملاحظة السلوكية:

بموجب هذا المقياس يقوم المقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، ولذلك فإن هذا المقياس يختلف عن سابقه في أنه يتم قياس السلوك الفعلي بدال من السلوك المتوقع، أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلاً من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم بسلوك العاملين.

• نظام التقويم وفق المخرجات Outcome Appraisal System

يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل العاملين مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف (MBO)، إذ بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف لفترة القادمة بين كل من العاملين والمشرفين، ومن ثم يتم تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء العاملين على ضوء مستويات الإنجاز هذه. إن

طريقة الإدارة بالأهداف توفر معايير واضحة لأداء العاملين، وبذلك تقلل من التحيز والأخطاء الناجمة عن التحيز واللاموضوعية، ويركز انتباه العاملين على مخرجات محددة وقد يصرف العاملين على الجوانب الأخرى في الأداء كالجودة، ولذلك فإن التركيز على المخرجات قد يؤدي إلى ارتفاع في مستويات الأداء وفق منظور واحد للأداء وهو المعيار الكمي (سيرات، 2015)

7. أسلوب وإجراءات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة ووصفها بدقة والتعبير عنها كمياً ونوعياً، بالإضافة إلى جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى النتائج.

8. أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة وذلك من أجل الحصول على البيانات التي تحقق أهداف الدراسة، وقد شمل الاستبيان الخاص بالدراسة على قسمين كالتالي:

القسم الأول: يتمثل بالبيانات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، الفئة العمرية، الفئة الوظيفية، سنوات الخبرة في العمل).

القسم الثاني: يمثل المحاور المعبرة عن متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ويشمل: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء (أحمد، 2019).

9. صدق أداة الدراسة (الصلاحية):

تم اختيار الاستبيان الخاص بالدراسة من دراسات سابقة مشار إليها ضمن المراجع، ومن ثم عرض على اساتذة قسم الموارد البشرية في المعهد العالي لإدارة الأعمال. وذلك للتحقق من مدى صدق الفقرات، وطلب منهم تنقيح ومراجعة فقرات الاستبيان، من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أي من الفقرات التي يرون أنها تحقق الهدف من الاستبيان، حيث جمعت البيانات بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه المحكمون، حيث استقرت آرائهم على أن جميع العبارات واضحة تحقق الهدف من الاستبيان وتتناسب مع بيئة الدراسة.

10. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية، استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لحساب ثبات الأداة وعباراتها من خلال استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الأداة، وأظهرت هذه المعاملات أن جميع العبارات ثابتة.

الجدول (1) نتائج اختبار كرونباخ لثبات العبارات في الاستبيان		
معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.7550	6	التوظيف الأخضر
0.6560	6	التدريب والتطوير الأخضر
0.8410	6	تقييم الأداء الأخضر
0.7090	4	التعويضات والمكافآت الخضراء
0.7670	6	الأداء الوظيفي

نلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيمة المعامل تزيد عن 6.0 لكل محور من محاور الاستبيان المذكورة، وهذا يدل على تمتع الاستبيان بدرجة ممتازة من الثبات تتيح تطبيقه على مجتمع الدراسة وبدرجة عالية من الثقة.

11. الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) في جامعة دمشق عينة الدراسة وفقاً لما عبر عنه أفراد العينة؟ يعرض الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق عينة الدراسة، ومقارنة مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات الإجابات وذلك بتطبيق تحليل one samples t-test للعينة.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق عينة الدراسة						
البعد	M	S.D	المستوى	الترتيب	sig	المعنوية
التوظيف الأخضر	2.70	0.65	محايد	4	0.00	معنوي
التدريب والتطوير الأخضر	3.02	0.59	محايد	2	0.00	معنوي
تقييم الأداء الأخضر	3.60	0.74	موافق	1	0.00	معنوي
التعويضات والمكافآت الخضراء	2.92	0.73	محايد	3	0.00	معنوي
المتوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.05		محايد			

يبين الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق، تقع ضمن عبارة محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.05) وقد احتل محور تقييم الأداء الأخضر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وتقع ضمن عبارة موافق وأتى محور التدريب والتطوير الأخضر بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.02) وتقع ضمن عبارة محايد، ومحور التعويضات والمكافآت الخضراء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.92) وتقع ضمن عبارة محايد، ومحور التوظيف الأخضر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.70) وتقع ضمن عبارة محايد، وقد جاءت الإجابات السابقة على محاور المناخ التنظيمي بانحرافات معيارية صغيرة نسبياً مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطاتها الحسابية، إضافة إلى أن جميع الإجابات السابقة جاءت معنوية في جوهرية اختلاف متوسطاتها عن درجة الحيادي، وبالتالي يمكن تعميم هذه الإجابات على مجتمع العينة .

السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء الوظيفي في جامعة دمشق عينة الدراسة وفقاً لما عبر عنه أفراد العينة؟

يعرض الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين الإداريين في جامعة دمشق عينة الدراسة، ومقارنة مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات الإجابات وذلك بتطبيق تحليل one samples t-test للعينة.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين الإداريين في جامعة دمشق عينة الدراسة							
N	العبرة	M	S.D	المستوى	الترتيب	sig	المعنوية
1	إن تفعيل الممارسات الخضراء أدى إلى خلق حالة من عدم الاقتناع لدى الإدارات العليا بأساليب العمل التقليدية والتأكيد على التحسين المستمر	3.00	1.197	محايد	2	1.000	غير معنوي
2	تساعد الممارسات الخضراء في بناء هياكل تنظيمية مرنة بالإضافة أبعاد إجراءات تشغيلية مناسبة لأهداف الجامعة وصديقة للبيئة على حد سواء	2.84	0.978	محايد	3	0.060	غير معنوي
3	تعد الممارسات الخضراء أداة للانفتاح على الأفكار المستجدة والابتكارية	2.45	1.011	غير موافق	6	0.000	معنوي
4	تساعد الممارسات الخضراء في تطوير المهارات الفردية والجماعية في حل المشكلات التي تواجهها الجامعة	2.70	1.220	محايد	4	0.005	معنوي
5	تلعب الممارسات الخضراء دوراً هاماً في خلق الريادية والتميز للجامعة على المنافسين	2.63	1.171	محايد	5	0.000	معنوي
6	هنالك أثر واضح للدور الذي تلعبه الممارسات الخضراء في زيادة كفاءة الجامعة بالجوانب الإدارية والخدمية المقدمة للطلاب	3.13	1.180	محايد	1	0.205	غير معنوي
المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي		2.79	محايد				

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الاحتفاظ بالعاملين هو 2.79، ويلاحظ أيضاً وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة بعض العبارات وهي (1-2-6) حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة دمشق عينة الدراسة ($Sig < 0.05$). ويلاحظ أيضاً عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة في بقية العبارات حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة دمشق عينة الدراسة ($Sig > 0.05$).

12. اختبار فرضيات الدراسة ونتائج الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) في أداء العاملين الإداريين في جامعة دمشق.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد stepwise وذلك بإدخال محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغيرات مستقلة وأداء العاملين الإداريين كمتغير تابع. يعرض الجدول رقم (4) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين الإداريين					
Numb	Model	R square	Adjusted R square	F	Sig
1	المكافآت والتعويضات الخضراء	0.309	0.3090	57.747	0.00
2	التطوير والتدريب الأخضر + المكافآت والتعويضات الخضراء	0.350	0.3500	35.123	0.00

بتطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد stepwise نأخذ النموذج الثاني بحيث يوضح وجود اثر ذو دلالة معنوية لبعدي المكافآت والتدريب وبلغت قيمة مؤشر الاختبار ($F = 35.123$) وبلغت قيمة (sig المتعلقة ب $f = 0$) وهي أقل من 0.05 وذلك ما يدل على أن هناك تأثير معنوي لممارسات الموارد البشرية الخضراء (بعدي المكافآت والتدريب) على الأداء الوظيفي. ويتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل التحديد Adjusted R square = 35%. وهذا مؤشر على أن التأثير قوي للمتغيرات وتدل ان لممارسات الموارد البشرية الخضراء (بعدي المكافآت والتدريب) تفسر ما نسبته 35% من التباينات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في حين يرجع ما نسبته 65% من التباينات إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم (5) Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	6.496	1.390		4.673	0.000
	تعويضات والمكافآت الخضراء	0.8760	0.1150	0.5610	7.599	0.000
2	(Constant)	3.217	1.740		1.849	0.067
	تعويضات والمكافآت الخضراء	0.6330	0.1380	0.4060	4.584	0.000
	التدريب والتطوير الأخضر	0.3390	0.1140	0.2640	2.981	0.003

a. Dependent Variable: أداء العاملين

يتضح من الجدول (5) أن بعد التعويضات الخضراء يؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي وهذا يتضح من قيمة (B) وهذا يدل على وجود سياسات لتعزيز التعويضات والمكافآت كونها بسيطة وضعيفة في القطاع العام بشكل عام وفي جامعة دمشق بشكل خاص وهذا واضح من خلال القرارات الأخيرة لمنح العاملين تعويضات رعية وعلى الجامعة متابعة تطوير ودعم هذا البعد وبالنظر للجدول (5) أيضاً يتبين لنا من النموذج الثاني أن بعد التدريب والتطوير الأخضر يؤثر إيجاباً أيضاً في الأداء الوظيفي وهذا يتضح من قيمة (B) وهذا يدل على وجود أيضاً على اهتمام أفراد العينة بهذا البعد وأثر على الأداء الوظيفي، ومن خلال الجدول (5) نجد أنه تم استبعاد بعدي (التوظيف وتقييم الأداء) بحيث لا يؤثر هذا البعد في الأداء الوظيفي. الفرضية الثانية: تختلف استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق حسب المتغيرات (الجنس - الفئة العمرية - الفئة الوظيفية - سنوات الخبرة).

الجدول رقم (6) نتائج اختبار استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق حسب الجنس							
المعنوية	Sig	F	S.D	M	N	الفئات	الابعاد
غير معنوي	0.889	0.019	0.66	2.73	83	ذكر	التوظيف الأخضر
			0.64	2.64	45	أنثى	
غير معنوي	0.318	1.005	0.62	3.02	83	ذكر	التدريب والتطوير الأخضر
			0.55	2.97	45	أنثى	
غير معنوي	0.891	0.019	0.73	3.63	83	ذكر	تقييم الأداء الأخضر
			0.76	3.52	45	أنثى	
غير معنوي	0.904	0.015	0.74	2.98	83	ذكر	التعويضات والمكافآت الخضراء
			0.71	2.81	45	أنثى	

يعرض الجدول رقم (6) نتائج اختبار independent- samples t-test لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق حسب للجنس، وتشير المعطيات في الجدول رقم (6) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للجنس حيث بلغت قيمة ($PV > 0.05$) ، وإجمالاً بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: جامعة دمشق عينة الدراسة لا يوجد فيها تمييز بين الجنس ذكر وأنثى للعاملين فيها.

الجدول رقم (7) نتائج اختبار استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق حسب الفئة العمرية							
المعنوية	Sig	F	S.D	M	N	الفئات	الابعاد
غير معنوي	0.744	0.297	0.60	2.73	50	أقل من 30	التوظيف الأخضر
			0.69	2.72	43	30-40	
			0.70	2.62	35	أكثر 40	
غير معنوي	0.676	0.392	0.59	2.97	50	أقل من 30	التدريب والتطوير الأخضر
			0.60	3.07	43	30-40	
			0.60	2.98	35	أكثر 40	
غير معنوي	0.153	1.905	0.61	3.44	50	أقل من 30	تقييم الأداء الأخضر
			0.77	3.69	43	30-40	
			0.84	3.70	35	أكثر 40	
غير معنوي	0.686	0.378	0.68	2.88	50	أقل من 30	التعويضات والمكافآت الخضراء
			0.78	3.00	43	30-40	
			0.76	2.88	35	أكثر 40	

يعرض الجدول رقم (7) نتائج اختبار one way ANOVA لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق حسب الفئة العمرية، وتشير المعطيات في الجدول رقم (7) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للفئة العمرية حيث بلغت قيمة ($PV > 0.05$). وإجمالاً بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: جامعة دمشق عينة الدراسة لا يوجد فيها تمييز بين الفئات العمرية للعاملين فيها.

الجدول رقم (8) نتائج اختبار استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق حسب الفئة الوظيفية							
المعنوية	Sig	F	S.D	M	N	الفئات	الأبعاد
غير معنوي	0.818	0.201	0.68	2.73	60	فئة أولى	التوظيف الأخضر
			0.64	2.66	63	فئة ثانية	
			0.55	2.80	5	غير ذلك	
غير معنوي	0.998	0.002	0.55	3.00	60	فئة أولى	التدريب والتطوير الأخضر
			0.61	3.01	63	فئة ثانية	
			0.95	3.00	5	غير ذلك	
غير معنوي	0.054	2.990	0.70	3.74	60	فئة أولى	تقييم الأداء الأخضر
			0.74	3.43	63	فئة ثانية	
			0.83	3.83	5	غير ذلك	
غير معنوي	0.258	1.371	0.70	3.025	60	فئة أولى	التعويضات والمكافآت الخضراء
			0.72	2.81	63	فئة ثانية	
			1.18	3.10	5	غير ذلك	

يعرض الجدول رقم (8) نتائج اختبار one way ANOVA لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق حسب الفئة الوظيفية، وتشير المعطيات في الجدول رقم (8) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للفئة الوظيفية حيث بلغت قيمة $(P>0.05)$. وإجمالاً بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: جامعة دمشق عينة الدراسة لا يوجد فيها تمييز بين الفئات الوظيفية للعاملين فيها.

الجدول رقم (9) نتائج اختبار استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق حسب سنوات الخبرة							
المعنوية	Sig	F	S.D	M	N	الفئات	الأبعاد
غير معنوي	0.894	0.112	0.60	2.67	48	أقل من 5 سنة	التوظيف الأخضر
			0.69	2.69	42	5-9	
			0.69	2.74	38	10 فما فوق	
غير معنوي	0.495	0.708	0.59	2.93	48	أقل من 5 سنة	التدريب والتطوير الأخضر
			0.63	3.01	42	5-9	
			0.56	3.09	38	10 فما فوق	
معنوي	0.026	3.779	0.67	3.37	48	أقل من 5 سنة	تقييم الأداء الأخضر
			0.72	3.71	42	5-9	
			0.78	3.75	38	10 فما فوق	
معنوي	0.048	3.114	0.71	2.72	48	أقل من 5 سنة	التعويضات والمكافآت الخضراء
			0.72	3.00	42	5-9	
			0.74	3.09	38	10 فما فوق	

يعرض الجدول رقم (9) نتائج اختبار one way ANOVA لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق حسب سنوات الخبرة، وتشير المعطيات في الجدول رقم (9) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية

في استجابات أفراد العينة حول بعدي (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة ($PV > 0.05$) ، كما تشير المعطيات في الجدول رقم (9) أنه يوجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول بعدي (تقييم الأداء الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة ($PV < 0.05$) .

13. ملخص النتائج: أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- إن استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق، تقع ضمن عبارة محايد ويمكن أن يعزى ذلك إلى اختلاف الآراء بين أفراد العينة حول وجود تطبيق واضح وصريح لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة.
- احتل محور تقييم الأداء الأخضر المرتبة الأولى، وهذا ما يعني أن أفراد العينة يبدون اهتماماً بتقييم الأداء الأخضر للتأثير على الأداء الوظيفي ويمكن أن يعود ذلك إلى مرسوم الحوافز الجديد/252/ لعام 2022 وتركيزهم على أهمية الأداء دون بقية الممارسات على الرغم من أهميتها، وأتى محور التدريب والتطوير الأخضر بالمرتبة الثانية ويمكن ارجاع ذلك إلى تراجع أهمية التدريب بشكل عام على الرغم من ارتباطه بالأداء الوظيفي ولكن لم يعد التدريب يحمل تلك الأهمية التي يحملها سابقاً وذلك بسبب تقليص بند التدريب في موازنة الجامعة نظراً للظروف الاقتصادية السيئة التي تمر بها البلاد، وجاء محور التعويضات والمكافآت الخضراء بالمرتبة الثالثة وهذا طبيعي بالنسبة للعاملين الإداريين في جامعة دمشق لأنهم في الحقيقة لا يملكون سوى ثلاثة أنواع من التعويضات: تعويض المراقبات - المخابر - ممارسة المهنة، وهي تعويضات عامة ليست مرتبطة بالاهتمام بالبيئة، أما محور التوظيف الأخضر في المرتبة الرابعة لم يكن له هذه الأهمية وجاء بالمرتبة الأخيرة لأن العينة غير معنية فيه بمجملها فهي عينة مؤلفة من موظفين معينين في شواغر، وبعضهم يعمل في قسم التوظيف في الجامعة وهم من اهتموا بموضوع التوظيف الأخضر.
- وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة لبعض العبارات حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة دمشق عينة الدراسة وظهر ذلك في العبارات التي تتعلق بمستوى الأداء الوظيفي ودور الإدارة فيها، بينما ظهر وعدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة في عبارات أخرى حول مستوى الأداء الوظيفي في العبارات التي تحمل آراء أو يمكن القول أمنيات لتطبيق على الواقع.
- وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (بعدي المكافآت والتدريب) على الأداء الوظيفي، تعد هذه النتيجة طبيعية كون وجود نظام مكافآت وتعويضات بسيط في جامعة دمشق إذ أن التعويضات كما أسلفنا سابقاً فقط تعويض المراقبات - المخابر - ممارسة المهنة، أما بالنسبة للتدريب فيمكن أن يكون هناك جهود خجولة في التدريب تدعمها إدارة الجامعة، وهي تحمل أهمية لأفراد العينة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للجنس، والفئة العمرية، والفئة الوظيفية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى انسجام الآراء حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعدم تطبيقها بشكل واضح وملحوظ ضمن أنظمة الجامعة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة حول بعدي (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر)، هناك اتفاق بين أفراد العينة بمختلف سنوات الخبرة على أهمية هذين البعدين ولما له انعكاسات على رفع مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة.
- يوجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة حول بعدي (تقييم الأداء الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء) ويعود ذلك لاختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول النظر إلى الأبعاد التي لها أثر مالي على الفرد والتي تختلف حسب سنوات الخبرة، إذ أن الفرد كلما زادت خبرته في العمل يركز على المكسب المالي أكثر من المكسب المعنوي، لأنه أصبح يمتلك خبرة تمكنه من احراز الكسب المادي مقابل هذه الخبرة، على عكس محدودتي الخبرة.

14. توصيات الدراسة:

- ✚ ربط خطط الجامعة الاستراتيجية ولاسيما خطط الموارد البشرية بأهداف بيئية، تضعها الجامعة بالتعاون مع الجهات البيئية المختصة.
- ✚ الحرص عند تطبيق المرسوم /252/ لعام 2022 الخاص بالحوافز والتعويضات أن يتم ربطه بمؤشرات مقاييس الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم الخاص بالعاملين في الجامعة محل الدراسة، والذي يجب أن يكون تم اعداده مسبقاً بالتعاون مع مختصين بهذا المجال.
- ✚ إعداد خطط مستقبلية لتوظيف العاملين على أساس الوعي البيئي والحفاظ على البيئة، وتبني نظام توظيف يعمل على التوظيف الأخضر في الجامعة.
- ✚ تصميم خطط التدريب والتطوير القائمة على أساس زيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدى العاملين في الجامعة، بالتعاون مع الأقسام العلمية المختصة في الكليات المختلفة التابعة للجامعة.
- ✚ تصميم برامج تدريب تخصصية من شأنها أن تغير سلوكيات واتجاهات العاملين تجاه الممارسات الخضراء في الجامعة، بالتعاون مع الأقسام العلمية المختصة في الكليات المختلفة التابعة للجامعة.
- ✚ تنمية الممارسات الصديقة للبيئة مثل ترشيد استخدام المياه، معالجه المياه وإعادة استخدامها، ترشيد استخدام الورق والمطبوعات، استخدام مصادر الطاقة النظيفة، وتوفير الأدوات اللازمة لذلك، من خلال موازنة الجامعة ووزارة الصحة، ومنظمة الصحة العالمية، أو أي منظمة عالمية مختصة والجمعيات الأهلية.
- ✚ منح المكافآت والتعويضات وفق لأنظمة مرتبطة بالحفاظ على البيئة، تضعها الجامعة ضمن خططها الاستراتيجية والسنوية بالتعاون مع الجهات البيئية المختصة، وتوفير البند المالي المخصص لذلك ضمن ميزانية الجامعة.
- ✚ نشر الثقافة الخضراء في قطاع الخدمات الحكومية من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وذلك عبر محاضرات ومؤتمرات ومنتشورات لتعزيز هذه الثقافة، إضافة إلى نشر هذه الثقافة عبر وسائل التواصل الاجتماعي كونها الأكثر استخداماً.
- ✚ إعداد أبحاث مستقبلية أكثر تربط بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين في الجامعة، بحيث تكون قابلة للتطبيق لإحداث التغيير المنشود والانتقال إلى نظام إداري أخضر، بدءاً من نظام إدارة موارد بشرية خضراء.

تشجيع المدراء للعاملين على المشاركات التطوعية المأجورة وغير المأجورة وإضافة الممارسات الخضراء والممارسات التطوعية كجزء أساسي لا يتجزأ من التقييم السنوي للعاملين وإضافته كبند تحفيزي مالي لتشجيع العاملين.

15. المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- الابراهيمى، إحسان، 2019، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغددير الأهليين في محافظة النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، العدد 39
- 2- أحمد، مناف، 2019، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. العدد 26
- 3- إسماعيل، عمار فتحي موسى والبردان، محمد فوزي أمين، 2017، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد 1، العدد 3
- 4- البطاينة، محمد تركي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية، أريد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1.
- 5- الساعدي، عادل أحمد، 2016، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية في الكويت.
- 6- السكارنة، محمد احسان، 2017، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل - دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان - الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- 7- الشوابكة، زيادة علي، 2016، أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الاردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43 العدد 1
- 8- الصباغ، محمد أحمد السيد، 2019، مدى تطبيق ممارسات سلاسل التوريد الخضراء في قطاع الأدوية: دراسة ميدانية على الشركة القابضة للأدوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 9- الطاهر، سناء وأبو السن، أحمد، 2020، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد 80.
- 10- سلطان، أشرف فؤاد السيد، 2020، تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، الجزء الأول، المجلد 56، العدد 1
- 11- سلطان، أشرف، 2015، تأثير أبعاد المرونة التصنيعية على الأداء التشغيلي للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع صناعات غذائية الخاص المصري، مجلة التجارة والتموين، العدد 7

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance. *The TQM Journal*, Vol. 8, Iss. 6., P. 45-48
2. Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 225-265.
3. Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-17.
4. Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1).
5. Aykan, E. (2017). Gaining a competitive advantage through green human resource management. In *Corporate governance and strategic decision making*. IntechOpen.
6. Gary Dessler (2013). **Human Resource Management**, 13th. Edition, Pearson Education, Inc. New York.
7. Gharibeh, M. (2019). The Impact of Green Human Resource Management Practices (GHRMP) on the competitive advantage of the organization. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(4), 630-640.
8. Hosain, Sajjad and Rahman, Sadiqur (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical overview, *Journal of Business and Management*, Vol. 18, Iss. 6., P. 55-58.
9. Jia Xia. , Foo , Dom., Tan. Ray, Li , Zhiwei (2016). Sustainable development paths for resource – constrained process industries, *Journal conservation and Recycling*, Vol. 119.
10. Oravee, A. (2019). Job satisfaction and employee performance in Nasarawa State Water Board, Lafia, Nigeria. *Cimexus*, 13(2), 59-70.
11. Shafaei, A., & Nejati, M., & Yusoff., Y. (2019). Green human resource management A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower Emerald Publishing Limited*
12. Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 1-20.
13. Zaid, A. A., Bon, A. T., & Jaaron, A. A. (2020). Green Human Resource Management Bundle Practices and Sustainable Manufacturing Performance: Understanding Potential Relationships. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Dubai, UAE. 2945-2965.*