

الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية دراسة  
استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة ما بين النهرين العامة للبذور

## The role of organizational culture and its impact on the green practice of human resources management An exploratory research of sample opinions from researchers at the Mesopotamian General seed company

أم. كفاح عباس محميد

Assisant Professr :Kefah Abbas muhameed

كلية الإدارة واقتصاد جامعة تكريت

College of administration and economics

Tikrit university

[Kefahaljanabi@gmail.com](mailto:Kefahaljanabi@gmail.com)

رشا سالم داود

Rasha salem Daoud

كلية الإدارة واقتصاد جامعة تكريت

College of administration and economics

Tikrit university

[rs230024bad@st.tu.edu.iq](mailto:rs230024bad@st.tu.edu.iq)

### المستخلص

هدف الدراسة الحالي الى بيان الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وأثرها على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من خلال دراسة استطلاعية في شركة ما بين النهرين العامة للبذور كما وهي إحدى الشركات التي تشكل الرابط بين مراكز البحوث والمزارعين لإنتاج بذور المحاصيل الزراعية الاستراتيجية الهامة، باعتبارها من الجهود الحديثة التي تبذلها إدارة الشركة نحو توفير محاصيل ذات جودة عالية الجودة والمطابقة للمواصفات ووفقاً للشروط ولكي تحقق الدراسة أغراضه تم صياغة مشكلة الدراسة بعدد من الأسئلة. وللإجابة عن التساؤلات التي طرحت تم اعتماد عدد من الفرضيات التي تناولت موضوع الدراسة. وللتعرف على مدى صحة هذه الفرضيات، تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة صيغت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده (هل للثقافة التنظيمية أثر في تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية؟) وصيغت فرضياتها حول توجد علاقات ارتباط وتأيير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، واعتمدت استمارة الاستبيان في جمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان الغرض اختبار فرضيات الدراسة، وقامت الباحثة بتوزيع (232) استبانة على عينة من العاملين في المجال المذكور. وتم استرجاع (225) استبانة منها، وبعد مراجعتها وجدت الباحثة أن (7) منها غير صالحة. وتم اعتماد (225) استبانة صالحة تمثل (96.9%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23) والبرنامج (Amos V.21). وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية وممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية. وينتهي الدراسة بعدد من المقترحات التي ترى الباحثة أنها تخدم المجال، ومن أبرزها إدارة الشركة تشجيع موظفيها تحمل المسؤولية والمشاركة في المناقشات العلمية وتطوير الأفكار والأنواع والخدمات التي تهدف إلى أداء المهام والواجبات دون إشراف مباشر.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، شركة ما بين النهرين العامة للبذور

### Abstract

The current research aims to explain the organizational culture in its four dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, organizational norms) and its impact on green practices of human resources management through an exploratory research in the Mesopotamia General Seed Company, as it is one of the companies that forms the link between research centers. And farmers to produce seeds of important strategic agricultural crops, as well as the tireless efforts made by the company's management towards providing crops of high quality that conform to the specifications and in accordance with the conditions and instructions set by the National Seed Council. Therefore, this research came as a contribution in this field, and in order for the research to achieve its objectives, its problem was formulated. With a number of questions. To answer the questions raised in the problem of the research, a number of hypotheses were adopted that addressed the subject of the research. To determine the validity of these hypotheses, data related to the subject of the research was collected, relying on the questionnaire form that was prepared for this purpose. The descriptive analytical method was used. The purpose was to test the research hypotheses. The researcher distributed (232) questionnaires to a sample of workers in the field. mentioned. (225) questionnaires were retrieved, and after reviewing them, the researcher found that (7) of

them were invalid. (225) valid questionnaires, representing (96.9%) of the total questionnaires distributed, were excluded and analyzed using the statistical program (23.SPSS V) and the program (21.Amos V). The research produced a set of results, the most important of which is the existence of a significant correlation between organizational culture and green management practices for human resources. The results also showed a significant effect between organizational culture and green human resources management practices. The research ends with a number of proposals that the researcher believes serve the field, the most prominent of which is encouraging company management. Its employees are required to take responsibility, participate in scientific discussions and develop ideas, types and services aimed at performing tasks and duties without direct supervision.

**Keywords:** Organizational culture, green practices for human resources management, Mesopotamia General Seed Company.

## 1- المقدمة

تمثل الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً مستقلاً مجموع القيم والمعتقدات وللمعايير المشتركة التي تهدف الى التأثير على طريقة تفكير وسلوك الافراد داخل المنظمة، كما ان الثقافة تنتقل الى افراد المنظمة من خلال التدريب والطقوس والشعائر والرموز، كما توفر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير والأسس من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة وتعمل على تدعيمهم عن طريق الحوافز لأداء أعمالهم على الوجه المطلوب. ومن ناحية أخرى، تتميز الدراسة بالمراسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كأحد الموضوعات الحديثة والمهمة حيث يترام الوعي بالاهتمامات المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة واعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية فقرات تهتم بالبيئة خصوصاً بعد التطور الكبير الذي حدث في كافة مجالات ومفاصل الحياة فهي نقطة البداية لإيجاد استراتيجيات مبتكرة لتحسين الأداء البيئي للشركات، كما تتضح هذه الدراسة كونها تتناول موضوع مهم وحيوي في مجال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي تتسم بالحدثة على المستويين النظري والتطبيقي، مما يشكل اضافة علمية في زيادة الاثر الفكري والمعرفي للدراسات المستقبلية.

وفي ضوء ما تقدم ولغرض تغطية مضامين الدراسة، حيث أنها تشمل الجانبين النظري والعملي على شكل اربعة فصول، يتكون الفصل الاول من ثلاثة مباحث الاول يتضمن الدراسات السابقة والثاني منهجية الدراسة والثالث وصف مجتمع وعينة الدراسة، اما الفصل الثاني يتناول الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ويتكون من ثلاثة مباحث الاول منه يتحدث عن الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني سوف يتطرق عن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، اما المبحث الثالث يتضمن العلاقة بين المتغيرات والفصل الثالث يتضمن الجانب العملي للدراسة ويتكون من ثلاثة مباحث الاول منه يتضمن فحص واختبار أداة القياس. والمبحث الثاني يشمل مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ويتضمن المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة اما الفصل الرابع والاخير يتضمن الاستنتاجات التوصيات التي ستخرج بها الباحثة لشركة ما بين النهرين العامة للذور موضوع الدراسة وبعض المقترحات التي تضعها على ضوء النتائج التي توصلت اليها ومقترحات لدراسة المستقبلية.

وتضمن هيكل الدراسة بالاتي:-

## 2- منهجية الدراسة

### 1.2 مشكلة الدراسة

نتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة بين اطراف هذه البيئة، اصبح لزاماً على منظمات الاعمال ان تبحث عن سبل عديدة لمواجهة هذه الأخطار من جهة، وتحقيق تقدماً ونجاحاً، ومن الأساليب التي تساعد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هي الثقافة التنظيمية، إذ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وأدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، لذا نصل إلى طرح إشكالية الدراسة التي يتم تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: هل الثقافة التنظيمية أثر في تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية؟ ويمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تعكس مشكلة الدراسة:

- 1- ما هي المنافع التنظيمية الناتجة عن تفعيل الثقافة التنظيمية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وهل لذلك تأثير مباشر أو غير مباشر في الميدان المبحوث؟
- 2- هل هناك تصور واضح من قبل المعنيين في الميدان المبحوث عن أهمية الثقافة التنظيمية في الممارسات الخضراء الادارة الموارد البشرية؟
- 3- ما مدى توافر كل من الثقافة التنظيمية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟
- 4- هل هنالك تأثير بين الثقافة التنظيمية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة

## 2.2 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا الدراسة من التأثير الحيوي للثقافة التنظيمية وأثرها على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الذي يعد أحد الموضوعات الرئيسية التي أدت إلى تغييرات مثيرة في بيئة العمل، وتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- نشر ثقافة الممارسات الخضراء وزيادة الوعي بها لدى الإدارة العليا في عينة الدراسة وللموارد البشرية فيها .
- 2- توجيه اهتمام عينة الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في الثقافة التنظيمية بشكل سليم وتوثيقها وصولاً إلى الاستفادة منها في الحد من تغيير الثقافات.
- 3- تعد الدراسة الحالية مساهمة علمية وتطبيقية على مستوى تكامل متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية) قد تسهم نتائج هذا الدراسة على فهم واقع الثقافة التنظيمية في شركة ما بين النهرين العامة للنبور وكذلك فهم واقع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والعلاقة التي تربط بينهما.
- 4- تأتي الأهمية العملية من اختيارها لمجتمع الدراسة الذي تم إجراء الدراسة على أفرادها ممثلاً في الشركة عينة الدراسة من خلال إبراز دور الثقافة التنظيمية وأثرها على الممارسات الخضراء الإدارة الموارد البشرية تبلور أهمية هذا الدراسة من خلال ما ستقدم من استنتاجات عملية تشخص الواقع الفعلي ومقترحات تسهم في دعم العلاقة بين (الثقافة التنظيمية، والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية).

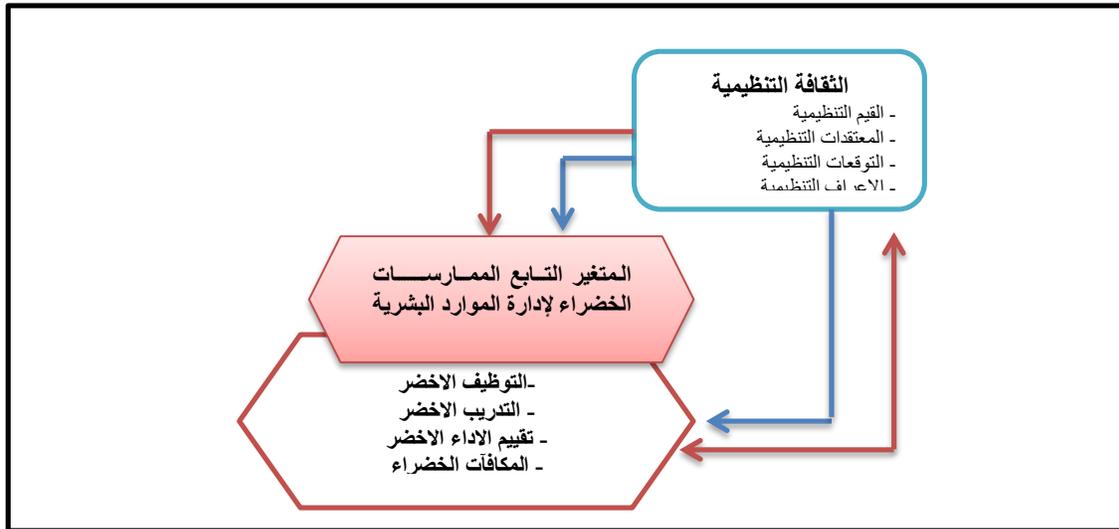
## 3.2 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة الحالي هو التعرف على دور الثقافة التنظيمية وأثرها على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وتطمح الدراسة الى تحقيق الاهداف الفرعية التي تتمثل بالآتي:

- 1- التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الممارسات الخضراء الإدارة الموارد البشرية في الميدان المبحوث.
- 2- التعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الحالية.
- 3- التعرف على مدى توافر كل من الثقافة التنظيمية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة
- 4- تقديم مجموعة من المقترحات عن مدى الدور الذي تقدمه الثقافة التنظيمية وأثرها على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

## 2.4 المخطط الفرضي للدراسة

تبنى الدراسة مخططاً فرضياً في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة الدراسة الحالي واتجاهات أهدافها وفي إطار محاولتها لترجمة مشكلة الدراسة الى متغيرات إجرائية، اذ تبنت مخططاً يربط المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده وكذلك المتغير التابع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي تم تحديدها بالاعتماد على آراء وطروحات الباحثين.



المصدر : من اعداد الباحثة

## 5.2 فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق اهداف الدراسة و مخططها الفرضي اعتمدت الباحثة على الفرضيات الرئيسية الآتية:  
الفرضية الرئيسية لأولى:- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (القيم التنظيمية) وتعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (المعتقدات التنظيمية) وتعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (التوقعات التنظيمية) وتعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (الأعراف التنظيمية) وتعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

## 6.2 اساليب جمع البيانات والمعلومات

- هناك عديد من المصادر المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات يمكن اللجوء اليها من قبل الباحثين، وهي كالآتي:
- 1- المصادر العلمية (النظرية): تم الحصول على هذا النوع من البيانات عن طريق الاطلاع على بعض الاطاريح والرسائل الجامعية المجالات والدوريات، المتوفرة في المكتبات
  - 2- المصادر العملية (الأولية): من أجل تحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، اعتمدت الباحثة على النوع الثاني من البيانات والمعلومات، إذ تم اعداد استمارة (الاستبيان) التي تعدّ أداة لجمع البيانات والمعلومات بالنسبة لمتغيرات الدراسة .

## 7.2 اسلوب تحليل البيانات

تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSSV.23) لتحديد المسار وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة الدراسة .

- 1- التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 2- معامل الاختلاف
- 3- اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)

## 8.2 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركة ما بين النهرين العامة للبذور وبمختلف العناوين الوظيفية والبالغ عددهم (232) عاملاً وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة وكانت نسبة استجاباتهم كبيرة جداً فقد تم استرجاع (225) استمارة استبيان وبعد الاطلاع عليها وفحصها تم استبعاد (7) استمارات منها كونها غير صالحة وبذلك كان عدد الاستمارات التي اعتمدت عليها لغرض التحليل والتطبيق ، اي بنسبة (96.9%) من عدد الاستبيانات الكلي الموزعة، لذا مثلت عينة الدراسة (225) عامل في الشركة عينة الدراسة، ويشير الجدول رقم(1) الى الآتي :

- 1- الجنس: ان غالبية العاملين من جنس الاناث بلغت نسبتهم (53.3%) مقارنة بالذكور الذين بلغت نسبتهم (46.6%) وهذا يدل على ان المنظمة محل الدراسة تسند المراكز الوظيفية الادارية الاناث بنسبة مقارنة بالذكور .
- 2- العمر: تبين أن الجزء الأكبر من أفراد العينة بلغت للفئة العمرية (41-55 سنة) اذ بلغت نسبتهم (57.3%)، وتليها الفئة العمرية (56 سنة فأكثر) بنسبة مئوية (33.3%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (21-40 سنة) بنسبة (9.3%) من إجمالي أفراد العينة عينة الدراسة ، وتشير هذه النتيجة إلى أن اغلب افراد العينة في المنظمة عينة الدراسة محصورة ما بين الفئات (41- 56 سنة فأكثر) بنسبة إجمالية بلغت 92.7% .
- 3- المؤهل العلمي : تبين أن غالبية أفراد العينة هم ممن يحملون شهادة بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (47.8%)، وتليها شهادة دبلوم (13.3%)، وتليها من نسبتهم (12.9) لحملة شهادة الماجستير. وتأتي بعدها حملة شهادة ثانوية ودكتوراه، واخيراً حملة شهادة متوسطة بنسبة مئوية (3.6)؛ وتشير تلك النتائج أن غالبية العاملين من حملة شهادة البكالوريوس ودبلوم والماجستير وذلك بفعل الطبيعة التنظيمية التي يطلبها الهيكل التنظيمي لأشغال الوظائف في المنظمة عينة الدراسة .
- 4- الحالة الاجتماعية: بلغت أعلى نسبة مئوية (78.2%) للحالة متزوج، يليها حالة أعزب بنسبة (11.6%)، يليها بنسبة (7.1%) حالة مطلق، واخبر يأتي ما نسبتهم (3.1%) ممن هم في حالة اجتماعية أرمل، وتشير تلك النتائج إلى طبيعة الثقافة الاجتماعية والعادات والتقاليد الموروثة من المجتمع التي أعطت غالبية الافراد هم من فئة (متزوج) .
- 5- عدد سنوات الخبرة: أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة بلغت (25.8%، 24.9%، 23.1%) لسنوات الخبرة (16-20 سنة، 11-15 سنة، 21 سنة فأكثر) على التوالي، ثم يليها ما نسبتهم (16.9%) للذين سنوات خدمتهم (6-10 سنة)، واخيراً ممن لديهم خبرة (5 سنوات فأكثر) بنسبة (9.3%)، وتشير تلك النتائج إلى أن غالبية العاملين لديهم خبرات متراكمة كون الخبرات كانت محصورة ما بين (16-21 سنة فأكثر) بنسبة اجمالية بلغت (74%) تقريبا من اجمالي افراد العينة.

جدول (1): توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية (N=225)

المتغير	الوصف	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	105	46.7%
	أنثى	120	53.3%
العمر	21-40 سنة	21	9.3%
	41-55 سنة	129	57.3%
	56 سنة فما فوق	75	33.3%
المؤهل العلمي	متوسطة	8	3.6%
	ثانوية	16	7.1%
	دبلوم	30	13.3%
	بكالوريوس	130	57.8%
	ماجستير	29	12.9%
	دكتوراه	12	5.3%
الحالة الاجتماعية	متزوج	176	78.2%
	مطلق	16	7.1%
	اعزب	26	11.6%
عدد سنوات الخبرة	ارمل	7	3.1%
	5 سنوات فأقل	21	9.3%
	6-10 سنوات	38	16.9%
	11-15 سنوات	56	24.9%
	16-20 سنة	58	25.8%
	21 سنوات فأكثر	52	23.1%

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSSV.23)

### 3. المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

#### 1.3 الثقافة التنظيمية

##### 1.1.3 مفهوم الثقافة التنظيمية

أن الثقافة التنظيمية تمثل كل الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها أو طورتها حول تعلم كيفية التعامل ، مع مشاكل التكيف الخارجي التي عملت بشكل جيد بما فيه الكفاية لكي تعد صالحة وتعليمها للأعضاء الجدد على انها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير والشعور تجاه هذه مشاكل. (Maria,2009:7) ويرى (Daft,2010:452) أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والاعراف والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تنتقل إلى الأعضاء الجدد كأسلوب تفكير وسلوك صحيح ومرغوب داخل المنظمة، وتتميز الثقافة التنظيمية بأنها غير مكتوبة ولكنها راسخة في أذهان العاملين داخل المنظمة، وبالتالي فإن محاولة الإدارة لتبني استراتيجية جديدة في المنظمة مناهضة للسلوك والقواعد المتعارف عليها فأنها سوف تجابه بقوة تسمى قوة مقاومة التغيير.

وأشار (Ani, 2018:360) لثقافة التنظيمية هي مجموعة المعايير والقيم المشتركة التي تنظم تفاعلات أفراد المنظمة مع بعضهم البعض وكذلك مع من هم خارج المنظمة، وهي تمثل الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة.

##### 2.1.3 أهمية الثقافة التنظيمية

وتمثل أهمية الثقافة التنظيمية أحد أهم الركائز الأساسية لجميع المنظمات الخدمية والصناعية على حد سواء، فضلاً عن الدور الكبير الذي تلعبه في زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة من أجل تحسين الأداء التنظيمي الذي تسعى جميع المنظمات الوصول اليه من اجل البقاء اطول فترة ممكنة في الاسواق من خلال مواكبة مختلف التطورات السريعة في البيئة (Oluwaseun,2018:5)، في ضوء ذلك تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي:

1- تعد الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل المنظمة لأنها تحفز وتمنع أنواع معينة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة (Al-Mallah& Saleh, 2012: 183).

2- دمج وتوجيه الأنشطة اليومية للعاملين من اجل الوصول إلى أهدافهم المحددة، كما يمكن أن تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية لإعطاء ردود فعل مناسبة وسريعة. (Lee et,al,2015:36)

تلعب دوراً كبيراً في انشاء وتكوين بيئة عمل صحية وجيدة وتكوين اطار عمل مهم لكل من العاملين والمدراء في المنظمة (Ayden,2018:269)

### 3.1.3 ابعاد الثقافة التنظيمية.

#### أ. القيم التنظيمية

تعتبر القيم التنظيمية عن هوية المنظمة وفلسفتها وخصائصها الداخلية، كما انها توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي، وتمثل القيم التنظيمية القيم الموجودة في مكان العمل أو البيئة، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين

(aleamya,312,2008)

#### ب. المعتقدات التنظيمية

أن المعتقدات هي كافة الأفكار ، والمفاهيم المشتركة بين الأفراد داخل بيئة العمل، والتي يحرص الأفراد العاملون على تطبيقها، وتدفع إلى تطويرها نحو الأفضل، وترتبط هذه المعتقدات بكافة الأمور العامة والتي تطبق بشكل يومي مثل إنجاز المهام والأعمال المطلوبة خلال اليوم

(Abdul Ail، 120 :2018)

#### ث. التوقعات التنظيمية

أن التوقعات التنظيمية هي مجموعة من الاشياء المتوقعة التي يحددها او يتوقعها الفرد من المنظمة كذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمله(AL-Tai،2016: 244).

والتوقعات التنظيمية هي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها العاملون من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملون بها، فالعاملون يتوقعون أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاتهم أو إعطائهم وضعًا اجتماعيًا معينًا، وبالمقابل تتوقع المنظمة أن يعطي العاملون أفضل ما لديهم، أو أن يطبقوا القوانين واللوائح المتبعة، مع توفير الاحتياجات والاحترام المتبادل (Abd I Razzaq and others،2019: 161).

#### ح. الأعراف التنظيمية

"العرف عبارة عن طائفة من الأفكار والآراء والمعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة، وتمثل مقدسات الجماعة ومحرماتها، وتتبعكس فيما يزاولة الأفراد من أعمال ويلجئون اليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجمعي(Aziz warqiya،2020: 62) أن الأعراف التنظيمية هي مجموعة من القواعد والسلوكيات غير المكتوبة في المنظمة كما انها تهي للأفراد كيفية التعامل مع مواقف معينة وهي تمثل المرجع الاساسي للخبرة والادراك والسلوك المثالي الذي يكون مقبولاً في المجتمع دون مواجهة اي اعتراضات عليه(Al –Aoun and Al-dulaimi،2018: 332).

### 2.3 الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

#### 1.2.3 مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء التي تشمل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء ونظام التعويضات وعلاقات الموظفين لتطوير رأس المال الفكري الذي يستفيد منه الموظفون للتقدم في حياتهم المهنية وتحقيق الأهداف. الاستدامة التنظيمية. (Nayak & Mohanty, 2017,1) ويرى (Kim et al,2019:84) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي السياسة البيئية والخطة وغيرها من المعلومات ذات الصلة بالموظفين من قبل الإدارة العليا، وتطوير الموظفين للممارسات البيئية الجديدة، وتمكينهم من المشاركة في الأنشطة البيئية، وتقديم المكافآت التي يمكن أن تحفزهم على الوفاء بمسؤولياتهم البيئية. وأشار (Yusoff et al,2020:2) للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على انها افضل استراتيجية تساعد المنظمة عن طريق انشاء موظف صديق للبيئة في المنظمة من خلال التركيز على التوظيف والتوظيف الاخضر ، والتدريب والتنمية الخضراء والتعويضات الخضراء وتحسين رأس المال البشري للمنظمة.

#### 2.2.3 أهمية الممارسات الخضراء الادارة الموارد البشرية

للموارد البشرية الخضراء أهمية كبيرة في تسهيل عمل كل من المنظمة والعاملين من خلال تحسين مؤشر الاحتفاظ بالعاملين ، وتحسين الصورة العامة للمنظمة، تحسين أسس الاستقطاب، تحسين الإنتاجية، تحسين الاستخدام للموارد، و الحد من الممارسات التي تسبب التدهور البيئي(Bangwal & Tiwari,2015:45).

وتلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دورًا مهمًا في الأنشطة الصديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء لتغيير العمليات الحالية، إذ أن تبني ممارسات مثل إدارة المعرفة ومشاركة العاملين والاستقطاب والاختيار والتدريب تشجيع التنوع والقيادة تتكامل لتحسين بيئة المنظمة ، وتساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضًا في المجالات الوظيفية الخضراء، بما في ذلك العمليات الخضراء، والتسويق الأخضر، وإدارة سلسلة التوريد، والمحاسبة الخضراء والتمويل الأخضر ، وبالتالي تحمل رؤية شاملة من أجل مواءمة العاملين مع الاستراتيجية(Mishra et al,2014:28)،

### 3.3.3 ابعاد الممارسات الخضراء

#### أ. التوظيف الأخضر

هو نظام يتم فيه التأكيد على أهمية البيئة وجعلها عنصراً رئيسياً داخل المنظمة عادة ما يشكلون مرشحي الوظائف الخضراء شريحة كبيرة من القوى العاملة ذات المعرفة والموهوبين الذين يستخدمون المعايير الخضراء عند التقدم للوظائف المعلن عنها (Deshwal, 2015: 176)

#### ب. التدريب الأخضر

ان التدريب الأخضر يُعد تدخل رئيسي لإدارة النفايات، ويجب تدريب الأفراد العاملين وتطوير المبرمجين كما ينبغي أن تشمل القضايا الاجتماعية والبيئية على جميع المستويات ، من أرضية المنظمة، إلى السلطة التنفيذية والإدارة ومستوى المجلس، وتقديم برامج توجيهية للمستأجرين حديثاً، وإعلام الأفراد العاملين عن الإجراءات والسياسات الخضراء، وإنشاء "فرق خضراء" في كل قسم، وزيادة الوعي العام وتدريب محدد للجميع (Ahuja, 2015, 53)

#### ت. تقييم الاداء الأخضر

يمثل تقييم الاداء الاخضر العملية التي تدفع العاملين إلى تقييم وتحسين أدائهم لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، كما تسعى المنظمات من خلال هذه العملية إلى دمج السياسات البيئية المعتمدة مع إدارة الأداء والعمل على إجراء عمليات المقارنة والتدقيق لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم عمليات التحسين المستمر في النتائج البيئية (Ahmad, 2015, 13)

#### ث. المكافآت الخضراء

يشير نظام الأجور والمكافآت إلى مجموعة التدابير المجزية من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، إذ إن نظام الحوافز يمكن ان يستخدم كأداة مهمة لدعم الأنشطة والبرامج البيئية في المنظمات، اعتماداً على نهج استراتيجي للإدارة والمكافأة، بدأت العديد من المنظمات الحديثة في العمل على تطوير أنظمة الحوافز لتشجيع السلوك الأخضر للأفراد العاملين (Ahmad, 2015, 13).

### 4. المبحث الثالث الاطار الميداني

يتضمن هذا المبحث الاطار الميداني للبحث وتكون من التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بها وحسب الاجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة على الاستبانة في شركة ما بين النهرين العامة للنبور والبالغ عددهم (225) فرد فقد تم تقسيم هذا المبحث الى الاتي :

#### أولاً: وصف وتشخيص خصائص (الثقافة التنظيمية)

يتضمن المتغير المستقل للبحث (الثقافة التنظيمية) في الاستبانة على أربعة ابعاد ضمنية، حيث قامت الباحثة باستخدام الحاسب الالكتروني من اجل استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الاهمية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (1).

الجدول (1) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الثقافة التنظيمية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الاهمية
1	القيم التنظيمية	3.713	0.558	15.0%	3	مرتفعة
2	المعتقدات التنظيمية	3.710	0.591	15.9%	4	مرتفعة
3	التوقعات التنظيمية	3.713	0.574	15.4%	2	مرتفعة
4	الاعراف التنظيمية	3.752	0.626	16.6%	1	مرتفعة
	الثقافة التنظيمية ككل	3.722	0.587	15.73%	-	مرتفعة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول (1) أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين في شركة ما بين النهرين العامة، جاءت بمستوى أهمية مرتفعة. بوسط حسابي عام قدره (3.722) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.574) ومعامل اختلاف قيمته (15.73%)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة عينة الدراسة ، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه الثقافة التنظيمية الذي يمارسه العاملين شركة ما بين النهرين العامة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت أيضاً جميعها بمستوى أهمية مرتفعة، ولكن تختلف في ترتيب أهميتها، حيث نلاحظ بان بعد الأعراف التنظيمية جاء بالمرتبة الأولى، ويليه بعد القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية بنفس الأهمية، وأخيراً جاء بعد المعتقدات التنظيمية، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الأبعاد عند مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم عن أهمية ابعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن أن يمارسها العاملين في شركة ما بين النهرين العامة، وقامت الباحثة بعدها باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية بالتفصيل لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل، وكما مبينة إيدناه:

1- البعد الاول : القيم التنظيمية يبين الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الاهمية لجميع فقرات البعد الاول، وذلك بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (2) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات القيم التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الاهمية
1	يتقبل موظفي الشركة الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة الشركة وتطورها	3.568	0.961	26.9%	4	مرتفعة
2	يتحمل الموظفون في الشركة مسؤولية اداء المهام والواجبات دون اشراف مستمر	3.803	0.818	21.5%	1	مرتفعة
3	يشعر الموظفون في الشركة بأهمية عامل الوقت لا نجاز المهام والواجبات ضمن فتره زمنية محددة	3.684	0.882	23.9%	3	مرتفعة
4	تعمل الشركة على اشراك الموظفين في وضع الاقتراحات وافكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفرها	3.794	0.821	21.6%	2	مرتفعة
الوسط الحسابي للقيم التنظيمية ككل		3.713				

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول (2) إن جميع فقرات القيم التنظيمية جاءت بمستوى أهمية مرتفعة حيث حصلت الفقرة رقم (2) التي تنص على " يتحمل الموظفون في الشركة مسؤولية اداء المهام والواجبات دون اشراف مستمر " على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.803) عند مستوى مؤشر اهمية مرتفع، أما الفقرة رقم (1) التي تنص على " يتقبل موظفي الشركة الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة الشركة وتطورها " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.568) وأيضاً عند مستوى أهمية مرتفع. وتشير تلك النتائج بأن إدارة الشركة تعمل على توفير بعض الصلاحيات للموظفين ومشاركتهم الآراء معهم تمكنهم من تحمل المسؤولية في أداء مهامهم وواجباتهم المرتبطة بالعمل. بالرغم من الضغوطات التي تحيط بالشركة والموظفين؛ وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميعها ذات التشتت المنخفض والتي تعكس تقارب وجهات نظر إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيم التنظيمية لدى الشركة .

2- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

يبين الجدول (3) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الاهمية لجميع فقرات البعد الثاني بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (3) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المعتقدات التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الاهمية
5	يتوفر لدى الموظفين في الشركة قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	3.844	0.849	22.1%	1	مرتفعة
6	يعتقد الموظفون في الشركة بأهمية تطوير علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لا نجاز العمل بكفاءة	3.742	0.873	23.3%	2	مرتفعة
7	توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في الشركة بضرورة منح حرية اكبر في تبادل الافكار والمقترحات بين المستويات الادارية المختلفة	3.608	0.905	25.1%	4	مرتفعة
8	يعتقد الموظفون في الشركة ان انجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم	3.644	0.859	23.5%	3	مرتفعة
الوسط الحسابي للمعتقدات التنظيمية ككل		3.710				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (3) إن جميع فقرات المعتقدات التنظيمية جاءت عند مستوى أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على " يتوفر لدى الموظفين في الشركة قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات " في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.844) عند مستوى مؤشر اهمية مرتفعة، أما الفقرة (7) التي تنص على " توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في الشركة بضرورة منح حرية اكبر في تبادل الافكار والمقترحات بين المستويات الادارية المختلفة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.608) وأيضاً عند مستوى أهمية مرتفعة. وتشير هذه النتائج بأن إدارة الشركة تعمل على فسح المجال امام الموظفين في وضع استراتيجيات لاتخاذ القرارات التي تحدد احتياجاتهم المستقبلية والتعامل معها على أساس اتاحة الفرصة في المشاركة من قبل جميع الموظفين ولكن مستوى فكرة منح الحرية لتبادل الأفكار المقترحات بين المستويات الإدارية ليس ضمن قناعات المشاركة بحاجة الى اهتمام اكثر، وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي

جاءت جميع قيمها عند مستوى تشنتت منخفض، والتي تعكس تجانس وتقارب وجهات نظر إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة المعتقدات التنظيمية المتبع في العمل لدى الشركة .

3- البعد الثالث: التوقعات التنظيمية اذ يبين الجدول (4) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الثالث، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (4) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التوقعات التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
9	تتوقع الشركة ان الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما انهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية	3.688	0.881	23.8%	4	مرتفعة
10	يتوقع الموظفين ان الشركة توفر لهم الامان الوظيفي لهم طالما انهم ملتزمون بتعليمات الشركة ويحافظون على سمعة الشركة ومكانتها	3.724	0.809	21.7%	2	مرتفعة
11	تسعى الادارة العليا في الشركة الى تلبية ما يتوقعه الموظفين من الشركة من حوافز ومكافآت	3.706	0.825	22.3%	3	مرتفعة
12	يقوم الموظفين في الشركة ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والاهداف التي تتوقعها الشركة منهم	3.733	0.790	21.1%	1	مرتفعة
الوسط الحسابي للتوقعات التنظيمية ككل		3.713				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (4) إن جميع فقرات التوقعات التنظيمية جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (12) التي تنص على " يقوم الموظفين في الشركة ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والاهداف التي تتوقعها الشركة منهم " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.733) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (9) التي تنص على " تتوقع الشركة ان الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما انهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.688) أيضاً عند مؤشر أهمية مرتفعة. وتشير تلك النتائج بأن إدارة الشركة تشجع العاملين الذين لديها توجه نحو التعلم باعتباره عنصراً أساسياً للنمو حيث تؤمن فرصاً لهم لبذل الجهود الممكنة، مما تفتح المجال امامهم للتحقيق الإنجازات والاهداف التي تتوقعها الشركة بالرغم من مستوى اهتمام العاملين وتطلعهم نحو حصولها على جميع حقوقهم الوظيفية التي تعتبر حافز نحو القيام بجميع الواجبات التي تضعها الشركة. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها تشير الى التشنتت المنخفض وهذا ما يعكس التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة وتقارب وجهات نظرهم نحو ممارسة التوقعات التنظيمية من قبل العاملين في الشركة.

4- البعد الرابع: الاعراف التنظيمية اذ يبين الجدول (5) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية لجميع فقرات البعد الرابع بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (5) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاعراف التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
13	يسعى الموظفين في الشركة الى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة	3.786	0.855	22.5%	1	مرتفعة
14	يلتزم الموظفين بالشركة بمعايير تساعد على نهية مناخ يشجع على الابداع والابتكار	3.768	0.865	22.9%	2	مرتفعة
15	تهتم الشركة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحتذى به	3.724	0.883	23.7%	4	مرتفعة
16	يلتزم الموظفين في الشركة بمعايير تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية	3.728	0.960	25.7%	3	مرتفعة
الوسط الحسابي للاعراف التنظيمية ككل		3.752				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (5) إن جميع فقرات الاعراف التنظيمية جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (13) التي تنص على " يسعى الموظفين في الشركة الى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة " جاءت في المرتبة

الأولى بوسط حسابي (3.786) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (15) التي تنص على " تهتم الشركة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحتذى به " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.724) أيضاً عند مؤشر أهمية مرتفعة. وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة الشركة تراعي تحقيق متطلبات الواقع للشركة وفق معايير واضحة مما يتيح للعاملين فرصة التكيف والتأقلم مع التغيرات التنظيمية لكن هذا الواقع لا يدعم من خلال إجراءات الشركة المتميزة لتحديد طرق تشجيع وتحفز ممارسات العمل نفسه بواسطة تلك المتغيرات البيئية المتطورة، وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع عند مستوى تشتت منخفض، وبالتالي تعكس هذا التشتت الى تجانس وتقارب وجهات نظر إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة الاعراف التنظيمية في الشركة عينة الدراسة .

ثانياً: وصف وتشخيص (الممارسات الخضراء ادارة الموارد البشرية) .  
يتضمن المتغير التابع للدراسة (الممارسات الخضراء دارة الموارد البشرية) في الاستبانة على أربع ابعاد ضمنية، حيث قامت الباحثة باستخدام الحاسب الالكتروني من اجل استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (6) .

الجدول (6) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الممارسات الخضراء ادارة الموارد البشرية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
1	التوظيف الأخضر	3.650	0.731	20.0%	1	متوسطة
	التدريب الأخضر	3.604	0.729	20.2%	3	مرتفعة
	تقييم الأداء الأخضر	3.617	0.680	18.8%	2	مرتفعة
	المكافأة الخضراء	3.576	0.705	19.7%	4	مرتفعة
	ادارة الموارد البشرية الخضراء ككل	3.612	0.711	19.68%	-	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (6) أن مستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المبحوثين في الشركة، جاءت عند مستوى أهمية مرتفعة بوسط حسابي عام قدره (3.612) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.711) ومعامل اختلاف الذي قيمته (19.68%) تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة عينة الدراسة ، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه ممارسة ادارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة، أما على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت جميعها عند مؤشر أهمية مرتفع لكنها مختلفة في ترتيب أهميتها، حيث نلاحظ ان التوظيف الأخضر جاء بالمرتبة الأولى، ويليه تقييم الاداء الأخضر، ويليه بالمرتبة الثالثة بعد التدريب الأخضر؛ واخيراً جاء بعد المكافأة الخضراء من مؤشر الأهمية؛ وفيما يتعلق بمعاملات الاختلاف جاءت جميعها عند مستوى تشتت منخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم عن أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء التي يمكن أن تمارس الشركة، وقامت الباحثة بعدها باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية بالتفصيل لجميع فقرات أبعاد المتغير الوسيط، وكما مبينة إنداه:

#### البعد الاول: التوظيف الأخضر

يبين الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الاول، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول(7)نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التوظيف الأخضر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
17	تمتلك ادارة الموارد البشرية في الشركة رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء وتستخدم هذه المعايير للمرشحين للوظائف الخضراء	3.715	0.953	25.6%	1	مرتفعة
18	يتم وصف الوظائف الادارية الخضراء (الصديقة للبيئة) في شركتنا للموظفين والتي تتضمن الاهداف الخضراء	3.631	0.987	27.2%	3	مرتفعة
19	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على اعتماد السياسات البيئية كأساس في عملية التوظيف	3.635	0.991	27.2%	2	مرتفعة
20	يتم ابراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في شركتنا من اجل التعرف عليها	3.616	0.925	25.5%	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي للتوظيف الأخضر ككل	3.650				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (7) إن جميع فقرات التوظيف الاخضر جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (12) التي تنص على " تمتلك ادارة الموارد البشرية في الشركة رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء وتستخدم هذه المعايير للمرشحين للوظائف الخضراء " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.715) عند مستوى أهمية مرتفعة، أما الفقرة رقم (20) التي تنص على " يتم ابراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في شركتنا من اجل التعرف عليها " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.616) أيضا عند مؤشر أهمية مرتفعة. وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة الشركة تمتلك الرؤى الواضحة حول الممارسات الخضراء في العمل مما تكون سبب في معرفة مؤهلات المرشحين الجدد للوظائف الخضراء بالإضافة الى تحديد دورهم في المواقع الوظيفية في العمل، الا ان في اغلب الأحيان لا يتم توضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند التشتت المنخفض، والتي تعكس تقارب وجهات نظر افراد العينة وتجانس إجاباتهم نحو معايير التوظيف الاخضر لدى إدارة الشركة.

#### البعد الثاني: التدريب الاخضر

يبين الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الثاني، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (8) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التدريب الاخضر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
21	تعمل الشركة على التدريب على جوانب السلامة في الادارة فيما يتعلق بالبيئة	3.635	0.973	26.7%	1	مرتفعة
22	تقوم الشركة بتوضيح عمليات التدريب الخاصة بالجوانب البيئية	3.591	0.978	27.2%	3	مرتفعة
23	ان عملية تطوير قدرات الموظفين بداخل الشركة مبنية على اساس الجوانب البيئية	3.626	0.902	24.8%	2	مرتفعة
24	تهتم الشركة في تطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في العمل	3.564	0.948	26.5%	4	مرتفعة
الوسط الحسابي للتدريب الاخضر ككل		3.604				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (8) إن جميع فقرات التدريب الاخضر جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (21) التي تنص على " تعمل الشركة على التدريب على جوانب السلامة في الادارة فيما يتعلق بالبيئة " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.635) ومؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (24) التي تنص على " تهتم الشركة في تطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في العمل " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.564) عند مؤشر أهمية مرتفعة ايضاً. وتشير هذه النتائج بأن إدارة الشركة تحرص على تدريب العاملين واكسابهم المعرفة فيما يتعلق بالسلامة المهنية وجوانب الإدارة من اجل ان تسود لديهم فكرة بما يجري في العمل مما تأثر على الحياة الوظيفية لديهم، وبالرغم من حدوث فجوة لدى الشركة نحو العمل على تطوير وتحسين المهارات التي تهدف الى دمج بعض الممارسات في العمل. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند مستوى تشتت منخفض وهذا يشير الى مستوى إجابات افراد العينة للدراسة ومستوى تقارب وجهات نظرهم نحو أهمية معايير التدريب الاخضر الذي يمكن ان تمارسه الشركة.

#### البعد الثالث: تقييم الاداء الاخضر

يبين الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الثالث، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (9) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تقييم الاداء الاخضر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
25	لدى ادارة الموارد البشرية في الشركة مؤشرات للاداء الاخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الاداء	3.648	0.952	26.1%	1	مرتفعة
26	تلتزم الشركة بنظام داخلي لتحقيق الاهداف التي يتم وضعها من اجل الحفاظ على الاداء الاخضر المستدام	3.595	0.926	25.7%	4	مرتفعة
27	تستخدم معايير واهداف بيئية لقياس وتقييم اداء الشركة	3.604	0.986	27.3%	3	مرتفعة

مرتفعة	2	%25.8	0.937	3.622	ياخذ المدراء في الشركة نتائج التقييم الخاص بالأداء البيئي الأخضر بعين الاعتبار ويتخذ قرارات بناء على نتائج التقييم	28
3.617					الوسط الحسابي للتقييم الاداء الاخضر ككل	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (9) إن جميع فقرات تقييم الاداء الاخضر جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (25) التي تنص على " لدى ادارة الموارد البشرية في الشركة مؤشرات للأداء الاخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الاداء " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.648) عند مستوى أهمية مرتفعة، أما الفقرة (26) التي تنص على " تلتزم الشركة بنظام داخلي لتحقيق الاهداف التي يتم وضعها من اجل الحفاظ على الاداء الاخضر المستدام " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.595) ومؤشر أهمية مرتفعة أيضاً. وتشير هذه النتائج بأن إدارة الشركة تسودها فكرة تقييم الأداء وفق مؤشرات الأداء الأخضر الذي يعتبر صديق للبيئة، ولكن تحدث فجوة استمرارية تطبيق تقييم الأداء الأخضر ناتج عن النظام الداخلي للشركة. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع عند مستوى تشتت منخفض في مستوى إجابات افراد العينة للدراسة مما تشير الى تجانس وتقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو معايير تطبيق التقييم الاداء الاخضر من قبل إدارة الشركة.

البعد الرابع: المكافأة الخضراء

يبين الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الرابع، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (10) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المكافأة الخضراء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
29	هناك مكافأة توضع لغرض تشجيع العاملين على اكتساب المهارات الخضراء	3.542	0.953	%26.9	3	مرتفعة
30	توفر الشركة الحوافز التشجيعية للأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة	3.502	0.931	%26.5	4	مرتفعة
31	تتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل العاملين والموظفين في الشركة التي يمكن ان تؤدي الى تحسين الاداء البيئي للشركة	3.591	0.917	%25.5	2	مرتفعة
32	تقوم الشركة بمكافأة العاملين عن الاداء البيئي الجيد	3.671	0.981	%26.7	1	مرتفعة
الوسط الحسابي للمكافأة الخضراء ككل		3.576				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (10) إن جميع فقرات المكافأة الخضراء جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (32) التي تنص على " تقوم الشركة بمكافأة العاملين عن الاداء البيئي الجيد " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.671) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (30) التي تنص على " توفر الشركة الحوافز التشجيعية للأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.502) ومؤشر أهمية مرتفعة أيضاً. وتشير هذه النتائج بالرغم من إدارة الشركة لا تهتم بتسريع نظام يعمل على منح الحوافز التشجيعية للسلوكيات الصديقة للبيئة بشكل مستديم الا انها تسود لديهم فكرة مكافأة الموظفين وفق معايير الأداء البيئي المتميزة الظاهر لدى العاملين في الشركة، وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع عند مستوى تشتت منخفض في مستوى إجابات افراد عينة الدراسة وهذا ما يعكس تجانس وتقارب وجهات نظرهم نحو معايير المكافأة الخضراء للشركة.

5. اختبار الفرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسة لأولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية. ولمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تم من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أكثر من متغير في متغير تابع، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (11):

الجدول (11): اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية بأبعادها في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

Sig. مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Df درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة	ملخص النموذج Model Summary		
						R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup>	
096.	682.1	042.	القيم التنظيمية	4	34.330	.000 <sup>a</sup>	758.0	769.0
0.00	002.5	316.	المعتقدات التنظيمية					
00.0	188.4	59.2	التوقعات التنظيمية					
002.	085.3	188.	الاعراف التنظيمية					
			الانحدار	220				
			البواقي	224				
			المجموع					

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

تظهر نتائج الجدول (11) أن قيمة (F) بلغت (34.330) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) اقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، مما تؤكد هذه النتيجة على معنوية الفرضية الرئيسية الرابعة، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، ولمعرفة قيمة التأثير من خلال معامل التحديد (R2) التي بلغت قيمته (0.769)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (76.9%) من التباين الحاصل في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية لدى الشركة ناتج عن التغييرات التي تحدث من خلال ممارسة العاملين في الشركة عينة الدراسة للثقافة التنظيمية، إما النسبة المتبقية (23.2%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة او لا يمكن ملاحظتها، كما تشير قيمة معامل التحديد المعدل التي بلغت قيمتها (75.8%) الى التأثير الصافي بعد التخلص من الأخطاء المعيارية التي تحدث نتيجة ممارسة الثقافة التنظيمية. وبالتالي من خلال تلك النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة بصيغة الاثبات والقائلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية. وانبثقت من الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (القيم التنظيمية) والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية. خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (11) أظهرت النتائج أن بعدم وجود أثر للقيم التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.042)، من التغييرات التي تحدث في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية نتيجة ممارسة الموظفين العاملين لواجباتهم ومهامهم الوظيفية وفق القيم التنظيمية التي يمتلكونها في الشركة قيد الدراسة، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة مع النسبة التي افترضتها الباحثة وهي (0.05) نجد أن مستوى المعنوية المتحققة أكبر بكثير من نسبة المعنوية المفترضة والتي بلغت قيمتها (0.096)، وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة (1.682) وهي اصغر من القيمة الجدولية لها (1.960)، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغة الاثبات وتقبل الفرضية البديلة القائلة: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (القيم التنظيمية) والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (المعتقدات التنظيمية) والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (11) أظهرت النتائج أن هناك أثر للمعتقدات التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.316)، من التغييرات التي تحدث في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية نتيجة ممارسة الموظفين العاملين لواجباتهم ومهامهم الوظيفية وفق المعتقدات التنظيمية التي يمتلكونها في الشركة قيد الدراسة، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة مع النسبة التي افترضتها الباحثة وهي (0.05) نجد أن مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير من نسبة المعنوية المفترضة والتي بلغت قيمتها (0.000)، وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة (5.002) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها (1.960)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار سيؤدي إلى تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الشركة عينة الدراسة. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغة الاثبات والقائلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (المعتقدات التنظيمية) والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (التوقعات التنظيمية) والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (11) أظهرت النتائج أن هناك أثر للتوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.259)، من التغييرات التي تحدث في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية نتيجة ممارسة الموظفين العاملين لواجباتهم ومهامهم الوظيفية وفق التوقعات التنظيمية التي يمتلكونها في الشركة قيد الدراسة، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة مع النسبة التي افترضتها الباحثة وهي (0.05) نجد أن مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير من نسبة

المعنوية المفترضة والتي بلغت قيمتها (0.000)، وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة (4.188) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها (1.960)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار سيؤدي إلى تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الشركة عينة الدراسة. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغة الاتبات والقائلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (التوقعات التنظيمية) والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (11) أظهرت النتائج أن هناك أثر للأعراف التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.188)، من التغييرات التي تحدث في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية نتيجة ممارسة الموظفين العاملين لواجباتهم ومهامهم الوظيفية وفق الاعراف التنظيمية التي يمتلكونها في الشركة قيد الدراسة، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة مع النسبة التي افترضتها الباحثة وهي (0.05) نجد أن مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير من نسبة المعنوية المفترضة والتي بلغت قيمتها (0.000)، وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة (3.085) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها (1.960)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار سيؤدي إلى تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الشركة عينة الدراسة. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بصيغة الاتبات والقائلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (الاعراف التنظيمية) والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

#### 4. المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

##### 1.4.1 الاستنتاجات

##### 1.1.4 الاستنتاجات النظرية

- 1- يؤدي مفهوم الثقافة التنظيمية في الشركة عينة الدراسة الى تحقيق مزايا تنافسية افضل من الشركات الأخرى عن طريق دمج ثقافة الافراد بثقافة المنظمة الامر الذي يؤدي الى تقليل الصراعات في الداخل وتحقيق الانسجام لدى العاملين، ورغم ذلك فإن تطبيق ذلك لن تكون سهلة بسبب وجود بعض العقبات التي ينبغي التعامل معها من اجل تسهيل الدمج.
- 2- تعد ممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من أفضل الحلول التي يجب استخدامها من اجل ايجاد حل لمشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتنمية موردها البشري.

##### 2.1.4 الاستنتاجات التطبيقية

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الشركة عينة الدراسة. حيث كانت القوة التفسيرية تفسر ما قيمته (76%9) من التغيرات الحاصلة في الممارسات الخضراء ناتجة عن ممارسة العاملين في الشركة لأبعاد الثقافة التنظيمية، وعلى مستوى الابعاد الفرعية جميع تؤثر في تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية باستثناء بعد (القيم التنظيمية) كان التأثير غير معنوي؛ وكان لبعدها (المعتقدات التنظيمية) أعلى تأثير واخيراً بعد (الاعراف التنظيمية)، وعليه تبني الدراسة الاستنتاج بأن العاملين الذين يحرصون على ممارسة الثقافة التنظيمية من خلال فهم الأفكار والانطباعات التي تتكون لديهم في سير الاعمال وتوفر لديهم قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في تعزيز الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية لدى الشركة عينة الدراسة.

##### 2.4 التوصيات

المقترح الاول: تشجيع العاملين في التعرف بشكل اكثر ووضوح على الجوانب الخضراء للشركة عند التوظيف.

##### تطبيق المقترح:

- 1- العمل على تعميق الوصف الوظيفي في الشركة وصفاً ادارياً اخضر (صديقاً للبيئة).
- 2- توجيه إدارة الشركة بالاعتماد على السياسات البيئية كأساس في عمليات التوظيف بما يتوافق مع الرؤى والتصورات حول الممارسات الخضراء في المواقع الوظيفية.

المقترح الثاني: ضرورة اهتمام إدارة الشركة في تثقيف الموظفين بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في العمل والحياة العامة وتطوير وتحسين المهارات اللازمة لديهم.

##### تطبيق المقترح:

- 1- إقامة دورات تثقيفية لجميع الموظفين والعمل على تطوير قدراتهم على أساس الجوانب البيئية.
  - 2- بذل جهود متواصلة في نشر وعي الإدارة البيئية داخل الشركة والايخص التدريب على جوانب السلامة في الإدارة.
- المقترح ثالث: توجه إدارة الشركة نحو الحفاظ على الأداء الأخضر المستدام داخل الشركة بشكل منفرد او كجزء من الأداء العام.

**تطبيق المقترح:**

- 1- الالتزام في وضع نظام داخلي لتحقيق المتكلمات التنظيمية داخل الشركة في جميع المستويات الإدارية لكي يرتقي مستوى جودة الأداء الأخضر المستدام.
  - 2- الأخذ بعين الاعتبار مضامين نتائج التقييم الخاصة بالأداء البيئي الأخضر من قبل المدراء عند بناء قرارات تتعلق بوضع الأهداف البيئية.
  - 3- توجيه جميع المستويات الإدارية بالتطلع الى مؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة من أجل متابعة ومراقبة الأداء بما يتوافق مع أداء الشركة البيئي.
- المقترح الرابع:** حرص إدارة الشركة على تحفيز سلوكيات العاملين بهدف زيادة الجهود المبذولة بما تحقق الأهداف البيئية.

**تطبيق المقترح:**

- 1- اتباع نظام تحديد المكافأة بشكل منظم بما يتوافق وينسجم مع المقترحات الخضراء المقدم من قبل الموظفين في الشركة بما يحقق الأداء البيئي المتميز.
- 2- تنمية مهارات العاملين وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف البيئية والتكيف مع المتغيرات الجديدة لبيئة العمل.
- 3- توجيه إدارة الشركة على توفير الحوافز التشجيعية للأنشطة والسلوكيات الرصدية للبيئة من أجل تعزيز أداءهم في مختلف مجالات العمل.

**References :**

1. Ani, Alaa Abdel-Mawjoud, (2018),” **Compatibility between Perceived Organizational Support and Organizational Culture**”, Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, College of Administration and Economics, Kirkuk University, Issue 1, Vol.
2. Al-Mallah, Israa, Tariq Saleh Shaima Muhammad, (2012),” **The role of organizational culture in supporting knowledge management processes**”, Tanmiya Al-Rafidain Magazine, College of Administration and Economics, University of Mosul, Issue 110, Volume 3.
3. Maria Tereza Leme Fleury Organizational Culture and the Renewal of Competences BAR, Curitiba, v.6, n.1
4. Lee , Yuan-Duen, Chen, Shih-Hao, "(2015) , “ **An empirical research in the relation between corporate organizational learning and organizational culture: a case study of insurance industry in Taiwan Region**” , Jornal " Problems and Perspectives in Management".
5. Daft, Richard L. & Murphy, Jonathan & Willmott, Hugh (2020), “ **Organization Theory & Design: An International Perspective**” , 4th ed, Cengage Learning, United Kingdom .
6. Oluwaseun, Okesina&Iyiola,Oluwole & Benjamin ,Ogunbowale(2018) “ **The Roles Of Organizational Culture In Organizational Productivity (A Study Of May And Baker Nig. Ota, Ogun State**” Journal Of Business And Management, Vo,20 No,1.
7. Nayak, S., & Mohanty, V. (2017), “**Green HRM for business sustainability**”, Indian Journal of Scientific Research, Vol. 15, No. 2.
8. Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020) , “ **Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry**” , Global Business Review, 21(3).
9. Bangwal,Deepak,&Tiwari ,Prakash,(2015),”**Green HRM – A way to greening the environment** “ IOSR Journal of Business and Management, Vol.17,n.12.