

أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية علي العاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر "

إعداد
هدير السيد ابراهيم
الهيئة العامة لموانئ البحر الاحمر

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/49123>

Received 06/08/2024, Revised 15/09/2024, Acceptance 19/10/2024, Available online 01/01/2025

Abstract

This study aimed to introduce Green Human Resource Management through its practices (Green Recruitment and Selection, Green Training and Development, Green Performance Appraisal, and Green Compensation and Rewards) and its impact on improving job performance. The study relied on the descriptive-analytical method as it is the most suitable for the nature of this study, as it describes the phenomenon as it is in reality and presents and quantifies it.

The Researcher prepared a questionnaire and distributed it to three categories of employees at three administrative levels (strategic, middle, and executive) within the General Authority for Red Sea Ports. The response rate was good, with a sample size of 134 individuals. The results of this study revealed a significant positive relationship between the application of Green Human Resource Management and the improvement of job performance among employees at the General Authority for Red Sea Ports.

The researcher then applied the Green Human Resource Management program to the employees of the Central Human Resources Administration, as it is the foundation for implementing this concept and then disseminating it to all employees. The program had 24 candidates, with 18 actually attending the training. The success rate of the program was 85.9%, indicating the importance of green training programs in improving job performance among employees of the General Authority for Red Sea Ports.

The Researcher concluded with a set of recommendations to enhance job performance through the application of Green Human Resource Management.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلي التعريف بإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارساتها (الاستقطاب والاختيار الأخضر- التدريب والتطوير الأخضر- تقييم الأداء الأخضر- التعويضات والمكافآت الخضراء) وتأثيرها علي تحسين الأداء الوظيفي، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي بحكم أنه الأكثر مناسبة لطبيعة هذه الدراسة، حيث أنه يصف الظاهرة كما هي في الواقع والتعبير عنها وعرضها بشكل كمي، حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة استقصاء وتوزيعها علي ثلاث فئات من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الاستراتيجية، الوسطي، التنفيذية) بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، وكانت نسبة الاستجابة جيدة من قبل مفردات عينة الدراسة حيث كان عدد أفراد العينة (١٣٤) فرد، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلي وجود علاقة طردية معنوية

بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، ثم قامت الباحثة بتطبيق برنامج إدارة الموارد البشرية الخضراء علي العاملين بالإدارة المركزية للموارد البشرية كونها هي الأساس الذي يعمل علي تطبيق هذا المفهوم ومن ثم نشره علي جميع العاملين، وكان عدد المرشحين في البرنامج (٢٤) مرشح، وكان الحضور الفعلي للبرنامج (١٨) متدرب، وكانت نسبة نجاح البرنامج ٨٥,٩٪ مما يدل علي أهمية البرامج التدريبية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، وتوصلت الباحثة إلي مجموعة من التوصيات لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.

١- المقدمة:

في ظل التطور التكنولوجي السريع والهائل الذي يشهده عالمنا في مختلف المجالات حيث أصبحت التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية فكان لابد من مواكبة هذه التطورات التكنولوجية التي من خلال القدرة علي استخدامها يمكن للهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر أن تحسن من أداء الموانئ وأن تعزز عملياتها، ولكي يتم ذلك فلا بد من الاهتمام بالعنصر البشري حيث أن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن فشل ونجاح أي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات، لذلك فأصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهيكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة غير ملموسة. (عداري الهاجري، ٢٠١١)

فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي علي استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد علي استغلال المميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة، وبما أننا نشهد العالم اليوم يواجه تحديات بيئية خطيرة جداً أهمها تغير المناخ والاحتباس الحراري، والتلوث البيئي، وتراكم النفايات، وإهدار الطاقة ونضوب الموارد، إذ يعتبر النشاط الإنساني- نشاط المنظمات والأسر أساساً- المسئول الرئيسي عن هذا التدهور المناخي والبيئي، إلا أن نشاطات المنظمات هي الأكثر تأثيراً علي البيئة الطبيعية من خلال التوليد اليومي للنفايات واعتماد أنظمة إنتاج واستهلاك غير مستدامة وسلوكيات موظفين خالية من الثقافة البيئية. (بودي عبد الصمد، بدون تاريخ)

لذلك لابد من التوجه إلي تطبيق مفهوم جديد هو إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث أنه مفهوم يرتبط بتطبيق مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية في سياق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، والهدف منها هو تحقيق توازن بين احتياجات المؤسسة والمجتمع والبيئة حيث تشجع المؤسسات علي تبني سلوكيات مستدامة وصديقة للبيئة مثل تقليل النفايات، وتوفير موارد متجددة، وتعزيز الوعي بأهمية الحفاظ علي البيئة بين الموظفين، وتعزيز استخدام التكنولوجيا النظيفة، وتوفير بيئة عمل صحية.

ولكي يتم تطبيق التوجه الأخضر في المنظمات هذا يستلزم أن يوجد بالمنظمة موظفين صديقين للبيئة قادرين علي القيام بأدائهم الوظيفية، ويتم ذلك من خلال توفير برنامج تدريبي يساعد الموظفين علي تعزيز الوعي والمسئولية البيئية داخل المنظمة وتحقيق الاستدامة للمنظمة من خلال تنفيذ ممارسات الاستدامة البيئية في إدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة "عمار فتحي، وآخرون" أن تطبيق مبادئ الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين و كانت النتائج تشير

إلى أن المؤسسات التي تتبنى الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية تشجع على الالتزام والمشاركة الفعالة للموظفين، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم وإنتاجيتهم. (عمار فتحي، وآخرون، ٢٠١٨)

علاوة على ذلك، أشارت دراسة "سارة الموجي" أن تطبيق سياسات الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة وتحسين مستوى مشاركة الموظفين مع الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للمنظمة. (سارة الموجي، ٢٠٢٢)

وعلى الرغم من اهتمام بعض المنظمات بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء إلا أن البحوث تشير إلى أن العديد من المنظمات تفتقر إلى فهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها وما يترتب عليه من نتائج هامة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والمنظمة.

ولهذا نتناول في هذه الدراسة أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر كون أن لها دور حاسم في التنفيذ الناجح " للتوجه الأخضر " للمنظمات.

٢- مشكلة الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية لبعض العاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر في المستويات الإدارية الثلاثة (الاستراتيجية- الوسطي- التنفيذية) وجاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي:

أشار ٧٥٪ من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة إلى وجود خلل في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وأشار نحو ٢٠٪ فقط من العاملين الذين لديهم الوعي الكامل بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أشار نحو ٧٥٪ أنه لا يوجد مبادرات تشجع على المشاركة في مجال الاستدامة البيئية.

٣- أهداف الدراسة:

- التعرف على إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهدافها.
- التعرف على الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على كيفية تأثير الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- التعرف على أهمية البرامج التدريبية في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

٤- الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو محور أساسي لنجاح أي منظمة، فهو المحرك الأساسي للإنتاجية والنمو، كما أنه يلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، فهو مقياس يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة. وقد تم تعريف الأداء الوظيفي بأنه " ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له لتحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية بمستوي معين من الموارد أو التكلفة." (مزهودة عبد المليك، ٢٠٠١)

وُعرف أيضًا بأنه " هو المستوي الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه." (نوال بوديبه، وآخرون، ٢٠١٥)

لذا يمكن تبسيط فهم الأداء الوظيفي عن طريق صياغة الوظيفة وأدائها كنظام يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهم:

- ١- المدخلات: تشمل الموارد الملموسة وغير ملموسة للفرد من قدرات، ومعارف ومهارات وشخصية.
- ٢- الطاقة الإنتاجية للفرد: ويقصد بها الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وبالأخص سلوكيات الفرد والجهد المبذول أثناء أداء العمل.
- ٣- المخرجات: وتشمل كمية ما ينتجه الفرد من المنتجات والخدمات في وقت محدد ووفقًا للمعايير المحددة.

١-٤ أنواع الأداء الوظيفي:

إن تحديد أنواع الأداء الوظيفي يساعد في عملية تقييم وفهم كيفية أداء الموظفين في بيئة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، وأظهرت دراسة "صفاء بن أحمد، وآخرون" (٢٠٢٢)

- الأداء الكلي:

ويقصد به مدي تحقيق المؤسسة لأهدافها شاملة الاستمرارية والأرباح والنمو.

- الأداء الجزئي:

ويقصد به الأهداف التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وتنقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار الذي يعتمد على تقسيم عناصر المؤسسة حيث ينقسم إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الفرد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، ويشير ذلك إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة ينتج من خلال تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

٢-٤ أهمية الأداء الوظيفي:

إن عملية الأداء الوظيفي لها أهمية بالغة لتحقيق نجاح أي مؤسسة لأنها تتضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فمن أهم فوائدها ما يلي (مليكة بغالية، وآخرون، ٢٠١٨): تحسين سمعة المؤسسة، زيادة الإنتاجية، الاحتفاظ بالموظفين، تحسين رضا العملاء، تعزيز القدرة التنافسية، تحسين الأداء الوظيفي.

٣-٤ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

سنعرض فيما يلي أهم العوامل المؤثرة على أداء الموظفين: (دلال بن يوب، وآخرون، ٢٠١٨)

١- أساليب الإدارة: يوجد العديد من الدراسات التي تشير إلى أن أداء الموظفين يعتمد كثيرًا على الإدارة، فإذا كانت الإدارة فعالة يؤدي ذلك إلى المساعدة على تحسين التحفيز والمشاركة والأداء للموظفين أما إذا كانت الإدارة سيئة فيكون لها تأثير سلبي حيث تقلل من الرضا والإنتاجية والأداء.

٢- ثقافة وأهداف المنظمة: إذا كانت المنظمة لا تمتلك أهداف وخطط لعملها ومعدلات الإنتاج المطلوب عملها فلا يمكنها قياس ما تحققه من إنجاز ولا يمكنها محاسبة مستوي أداء موظفيها وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقًا، وبالتالي يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف ويؤدي ذلك إلى ضعف أداء العاملين وبالتالي ضعف أداء المؤسسة.

٣- **بيئة العمل المادية:** يجب أن تكون بيئة العمل جيدة ومصممة وفقاً لاحتياجات ثقافة مكان العمل فكلما كانت بيئة العمل أفضل سيشعر الموظفون على نحو أفضل في عملهم، وتتمثل بيئة العمل المادية في: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، النظافة، الحرارة، الوجبات الغذائية وغيرها لما لها من تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للموظف.

٤- **التدريب والتطوير:** هناك فرق بين التدريب والتطوير، فالتدريب يهدف إلى زيادة المهارات لدى الموظفين فهو موجه للموظفين الذين لا يمتلكون كل المهارات لأداء أعمالهم بجدارة، ويتم تطبيقه من خلال المحاضرات النظرية والعملية الميدانية خلال فترة زمنية محددة، أما التطوير فهو يهدف إلى زيادة الخبرات لدى الموظفين فهو موجه إلى الموظفين الذين يمتلكون مهارات ويؤدون أعمالهم بجدارة، ولكن يتم إضافة مهارات مستحدثة ومعارف بهدف زيادة كفاءة العمل، ولا يشترط تطبيقه على أماكن محدده فيمكن تطبيقه داخل بيئة العمل أو من خلال مجموعة من المحاضرات.

٥- **اختلاف مستويات الأداء:** ويعني ذلك اختلاف مستويات الأداء التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المالي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.

٦- **بيئة العمل الرقمية:** نحن الآن في عصر التكنولوجيا فإذا استثمرت المؤسسة مكوها الرقمي وتم تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة ومواكبتها سيؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي.

٤-٤ كيفية تحسين الأداء الوظيفي:

إن الهدف من تحسين الأداء الوظيفي هو علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي للموظف عند تأدية عمله عن الأداء المستهدف، وإذا تم التساوي في مستوي الأداء بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف فعمل على الحفاظ على هذا المستوي من الأداء أو الارتقاء به إلى مستوي أفضل أن لزم الأمر ولكن إذا حدث العكس فتصبح المنظمة ملزمة باتخاذ الإجراءات والتدابير لمعالجة هذه القصور أو الانحرافات في الأداء، ومن هنا تأتي كلمة تحسين للأداء الوظيفي حيث أنه الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في ذات المرحلة، وهناك العديد من الإجراءات التي يمكن اتباعها لتحسين أداء الموظفين سنعرض منها ما يلي (نوال بوديه، وآخرون، ٢٠١٥):

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد أولاً من معرفة وتحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، فهل انخفاض أداء الموظفين عائد على الموظف نفسه أم بسبب ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي لانخفاض أدائهم أم هناك صراعات بين الإدارة والعاملين، حيث يتأثر أداء الموظف بمتغيرات خارجية مثل الأجور والحوافز وأيضاً متغيرات ذاتية (الحاجات).

- **الاتصالات المباشرة:** لا بد من أن يكون هناك اتصال مباشر بين المشرفين والموظفين من خلال طرح بعض الأسئلة لمعرفة سبب انخفاض أدائهم، ولا بد من استشاراتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء، ولا بد من الأخذ في الاعتبار عند سؤالهم وضع عبارات واضحة وبأسلوب جيد يتقبله الموظف للإجابة على الأسئلة.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** ولكي يتم وضع خطة عمل فلا بد من التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، ولا بد من مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء المباشر للعاملين لكي يتم وضع حلول وإزالة القصور والانحراف في الأداء.

٥- إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء هو مفهوم جديد ويتم تطبيقه على السياسات والأنشطة في مجال الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويمتد دوره إلى تحقيق وتعزيز الأهداف المستدامة للمؤسسة، ولا يوجد تعريف شامل أو محدد له بل يختلف تعريفه من شخص لآخر ولكن الهدف منه في النهاية هو تعزيز توفير الطاقة وتقليل الآثار الضارة من استخدامها وتقليل التأثير السلبي للتلوث الناتج عن الصناعات أو العادات المعيشية العامة وبالتالي التحول إلى بيئة خضراء، فقد عرف "عمار فتحي، وآخرون" مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يختصر باللغة الإنجليزية إلى GHM بأنها أحد فروع الإدارة الخضراء التي تستهدف الكشف عن دور السلوك البشري في الإدارة البيئية، فهي عبارة عن دمج الإدارة البيئية للشركات في وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن السياسات المتميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتقييم والتدريب، والتطوير وعلاقات العمل، والأجور والمكافآت تعتبر أدوات قوية لمواءمة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة، كما بينت الدراسة أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هي البرامج الخضراء الفعلية لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، والهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة. (عمار فتحي، وآخرون، ٢٠١٨)

كما عرفها "حسن عبد الحفيظ" بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالتشغيل، والتنفيذ، والصيانة المستمرة ليتم الحفاظ على البيئة الخضراء المعروفة بين العاملين داخل المنظمة، كما يطلق على إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها المواءمة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية، وأوضحت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي أفضل استراتيجية لتحقيق الأداء البيئي للمنظمة، ويعملون على تحقيقه باعتباره جزءاً من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تتعامل مع المتطلبات المرتبطة بتحقيق الاستدامة البيئية. (حسن عبد الحفيظ، ٢٠٢٢)

إذن فهي عبارة عن تطبيق مبادئ الاستدامة البيئية في إدارة الموارد البشرية، ويشمل ذلك توظيف ممارسات وسياسات تهدف إلى التقليل من تأثير الأنشطة التنظيمية على البيئة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

٥-١ أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يتضح من خلال التعريفات الخاصة بالموارد البشرية الخضراء أنها تركز على تطبيق مبادئ الاستدامة والحفاظ على البيئة في المؤسسات، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، وتحويل سلوك الموظف العادي إلى سلوك صديق للبيئة، وفيما يلي عرض لأهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وخفض التكاليف واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم الوعي بعمليات الاستدامة مثل انتاج منتجات صديقة للبيئة وإعادة التدوير، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة. (سارة الموجي، ٢٠٢٢)
- إن الهدف من إدارة الموارد البشرية الخضراء هو الحفاظ على صحة الأعضاء، ورفع روحهم المعنوية من خلال استخدام مواد غير ضارة في العمل، وغرس الوعي لدى الأعضاء بممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء، وتحفيز الموظفين علي ابتكار وتقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم ويؤدي ذلك إلي تحقيق الأهداف البيئية. (ابتسام محمد، ٢٠٢٤)

إذن فإن تطبيق المفهوم البيئي في جوانب إدارة الموارد البشرية في المنظمات والشركات هو هدف إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويشمل ذلك تبني ممارسات مستدامة وصديقة للبيئة تعمل علي تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمؤسسات.

٥-٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ علي البيئة من خلال استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل علي جذب موظفين لديهم وعي بيئي، وزيادة الوعي الأخضر للموظفين، وتعزيز اتجاههم نحو السلوكيات الصديقة للبيئة، لذا فهناك مجموعة من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية يتم عرضها فيما يلي:

١- الاستقطاب والاختيار الأخضر:

يهدف التوظيف الأخضر إلى جذب واختيار الموظفين الذين لديهم الاهتمام والمهارات اللازمة لدعم الأهداف البيئية للمنظمة وتحقيق الاستدامة البيئية، ولتحقيق أهداف المؤسسات عبر وظيفة الاستقطاب الأخضر، يجب علي المؤسسات العمل على خلق نوع من التكامل بين سياسة الاستقطاب وسياساتها البيئية وكذلك اختيار الموظفين الذين يفهمون قيم ورؤية المؤسسة المرتبطة بالبيئة، ويركز "الاستقطاب الأخضر على ثلاثة جوانب مهمة وهم: وعي الموظف الأخضر، والعلامة التجارية لصاحب العمل الأخضر، والمعايير الخضراء لاختيار المرشحين.

وتعبر عبارة (وعي الموظف الأخضر) عن مفهوم يرتبط بالاستدامة البيئية والعمل الذي يقوم به الموظفون للمساهمة في حماية البيئة والحد من تأثيراتهم السلبية عليها، أما بالنسبة لعبارة "العلامة التجارية لصاحب العمل الأخضر"، فإنها تشير إلى الهوية والصورة التي يُراد توجيهها للجمهور والعملاء بأن الشركة أو صاحب العمل لديهم التزام بالاستدامة البيئية، وتشير عبارة "المعايير الخضراء لاختيار المرشحين" إلي المعايير التي يستخدمها صاحب العمل لاختيار الموظفين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات اللازمة للعمل في بيئة مستدامة ولديهم الوعي بالقضايا البيئية.

مما سبق يمكن القول بأنه يجب علي المؤسسات العمل على خلق نوع من التكامل بين سياسة الاستقطاب وسياساتها البيئية، ثم يظهر الدور الكبير الذي يلعبه التدريب والتطوير الأخضر من أجل تحسين الأداء البيئي وخلق روح التعاون وروح فرق العمل في المؤسسات.

٢- التدريب والتطوير الأخضر:

يعتبر التدريب والتطوير الأخضر من المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة وهناك فرق بين التدريب والتطوير الأخضر يتضح فيما يلي:

التدريب الأخضر: عبارة عن توفير المعارف والمهارات اللازمة للموظفين في المؤسسات لتطبيق مبادئ التنمية المستدامة والحفاظ علي البيئة، حيث يتم تدريبهم علي كيفية استخدام أفضل الممارسات البيئية التي تعمل علي حدوث تغييرات ايجابية في حياتهم اليومية، كما أنها تعزز الوعي بالتحديات البيئية وأثرها علي العمل والمجتمع

أيضاً، أما التطوير الأخضر: يقصد به تحسين وتطوير العمليات والممارسات البيئية في المؤسسات وذلك من خلال تبني تكنولوجيا وتقنيات جديدة للتقليل من استهلاك الموارد الملوثة للبيئة، فيتم تعريف الموظفون بأهمية تطبيق مفهوم التطوير الأخضر وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات وتحسين الأداء البيئي والقدرة علي زيادة كفاءة استخدام الموارد.(إسراء سمير، ٢٠٢٣)

وعندما يحدث دمج لعملية التدريب والتطوير الأخضر في العمل يؤدي ذلك إلى حدوث تحول إيجابي في الأداء الوظيفي للموظفين والمؤسسات، حيث يتم تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية وتعزيز روح التعاون وروح فرق العمل في المؤسسات وبالتالي يحدث ابتكار وابداع لتحقيق التحسين المستمر في الأداء البيئي والاستدامة، وبالتالي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ويؤدي ذلك إلي تحسين الكفاءة والإنتاجية والابتكار في المؤسسات.

٣- تقييم الأداء الأخضر:

يعتبر قياس الأداء الأخضر إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء، فبدونها لا تستطيع أي مؤسسة الحفاظ علي الأداء البيئي علي المدى الطويل، ومن هنا يمكن تعريف تقييم الأداء الأخضر بأنه عبارة عن وضع معايير تتوافق مع الحفاظ علي البيئة الخضراء ووضع عقوبات علي عدم تطبيق معايير الحفاظ علي البيئة الخضراء وذلك من خلال ربط الأداء بالوصف الوظيفي والأهداف والمهام الخضراء، وهذا ما يوضحه "حسين عبد الحافظ" بأن الطريقة الفعّالة للتنفيذ الناجح لإدارة الأداء الأخضر يجب أن تشمل ما يلي (حسين عبد الحافظ، ٢٠٢٢):

- دمج الأهداف البيئية في تقييمات الأداء الوظيفي للموظف .
- تقديم ملاحظات منتظمة للعاملين لتحقيق الأهداف البيئية ولتحسين أدائهم البيئي.
- وبالتالي فهي إدارة تحدد شكل وخصائص الأداء الفعّال لتطوير الأدوات والإجراءات اللازمة لقياس وتقييم هذا الأداء والقيام بتحسينه، وفي مسارنا لتحقيق النهج الأخضر في المنظمة يُعد قياس الأداء الأخضر أداة مهمة ورئيسية من خلال إدخال المعايير البيئية في التقييمات السنوية.
- ومن هنا يظهر دور التعويضات والمكافآت الخضراء التي تشجع الموظفين علي تطبيق المعايير الخضراء في تقييم الأداء.

٤- التعويضات والمكافآت الخضراء:

فهي تعد من أقوى الطرق التي يمكن من خلالها ربط مصلحة الموظف بمصلحة المؤسسة، ففي الآونة الأخيرة، كانت مؤسسات الأعمال مهتمة بتطوير نظام تعويض لدعم الأنشطة الصديقة للبيئة، يسمى (التعويضات الخضراء)، والتي أثبتت فاعليتها الكبيرة في زيادة اهتمام الموظفين والالتزام بالبرامج البيئية.

ويشتمل نظام التعويض الأخضر على نوعين من التعويضات هما:

- التعويض المالي: الذي يُمنح للموظفين الذين يبدون اهتمامًا كبيرًا بالقضايا البيئية في شكل مكافآت وبدلات نقدية.
- التعويض المعنوي: الذي يتمثل في جوائز وشهادات تقدير خاصة للموظف الذي ينفذ واجباته بطريقة صديقة للبيئة.

٣-٥ المزايا التي تحققها إدارة الموارد البشرية الخضراء:

توصلت الباحثة بعد الاطلاع على الدراسات والأبحاث العلمية وهي دراسة (علاء ميشيل، ٢٠٢٠)، ودراسة (حسين عبد الحافظ، ٢٠٢٢)، ودراسة (عمار فتحي، وآخرون، ٢٠١٨) بأن هناك العديد من الفوائد والمميزات التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء منها: الحفاظ علي البيئة، تحسين السمعة والصورة العامة، زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، تعزيز رضا الموظفين، والتميز التنافسي.

ولكن علي الرغم من هذه المميزات التي تتسم بها إدارة الموارد البشرية الخضراء إلا أنه توجد العديد من التحديات التي تواجهها عند تحقيق أهدافها.

٤-٥ التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تم تحديد العديد من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الخضراء نعرض منها دراسة (سارة الموجي، ٢٠٢٢) التي توضح تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

- يتطلب تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء استثمارات عالية مع انخفاض العائد.
- صعوبة تغيير سلوك الموظفين من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة قصيرة.
- إن عملية التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقتاً طويلاً.
- الدوافع غير المتساوية بين الموظفين بالمنظمة تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- تدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة.
- عدم توافر المهارات اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الخضراء.
- عدم توافر الدعم من الإدارة العليا لتنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٦- دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي:

يعتبر دور إدارة الموارد البشرية هو أساس لنجاح أي منظمة مهما كان شكلها أو حجمها أو طبيعة نشاطها، ولذلك أصبح من الضروري الاهتمام بها بشكل كبير لمواكبة جميع التغيرات والتطورات التي تحدث في المجتمع وذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهنا سيتم توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين علي النحو التالي:

٦-١ دور الاستقطاب والاختيار الأخضر في تحسين الأداء الوظيفي:

يعد دور الاستقطاب والاختيار الأخضر أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، فمن خلال تبني سياسات الاستقطاب والاختيار الأخضر تتمكن المؤسسات من جذب واختيار وتحفيز الموظفين لتبني سلوكيات بيئية إيجابية داخل مكان العمل، وأوضحت دراسة " ابتسام محمد" هذا الدور من خلال (ابتسام محمد، ٢٠٢٤):

- استخدام طرق صديقة للبيئة في عملية التوظيف، مثل: أدوات الإنترنت، واستخدام الورق المحدود أثناء عملية الاستقطاب والاختيار.

- قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار والاهتمام بالعاملين الذين يقدرون الممارسات الخضراء.

- القدرة على اتباع الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، الطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة.

- استقطاب موظفين جدد يكونوا على معرفة بالممارسات البيئية المختلفة ويكون لديهم القدرة علي وضع حلول جديدة ومستدامة.
- دعم الموظفين الحاليين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم البيئية.

٦-٢ دور التدريب والتطوير الأخضر في تحسين الأداء الوظيفي:

يعتبر التدريب والتطوير الأخضر عنصرًا حيويًا في تحسين الأداء الوظيفي في أي مؤسسة، حيث يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية وتطوير مهارات الموظفين في مجال الاستدامة والحفاظ علي البيئة، وأوضحت دراسة "يوستينا وآخرون" بأن الهدف من التدريب والتطوير الأخضر هو توفير تدريب بيئي للموظفين لتطوير مهارات وخبرات ومعارف في مجال المبادرات البيئية داخل المؤسسة، مثل إعادة الاستخدام، إدارة المخلفات، وعقد ورش عمل وندوات لزيادة وعي الموظفين من الناحية البيئية، كما يتم تدريبهم لعمل تحليل أخضر لمكان العمل، التدوير الوظيفي لتدريب مديري المستقبل الأخضر، تطوير المهارات الخضراء، وتوفير تعليم بيئي مستمر لتغيير اتجاهات وسلوكيات الموظفين داخل المؤسسة، وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للتطوير الذاتي والمستمر في مجال البيئة. (يوستينا رزق، وآخرون، ٢٠٢٢)

٦-٣ دور تقييم الأداء الأخضر في تحسين الأداء الوظيفي:

- يمثل تقييم الأداء الأخضر جزءًا أساسيًا من استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث يساهم في قياس وتقييم تأثير السلوكيات والممارسات البيئية علي الأداء العام للموظفين، فمن خلال إجراء تقييمات دورية ومستمرة للأداء الأخضر، يمكن للشركات تحديد نقاط القوة والضعف في مجال الاستدامة ووضع خطط عمل لتحسين الأداء وتعزيز الممارسات البيئية داخل المؤسسة، وهذا ما أظهرته دراسة (ابتسام محمد، ٢٠٢٤):
- إن تقييم الأداء الأخضر يعمل علي تحسين أداء العاملين بشكل عام، حيث تقوم المنظمة بمقارنة نتائج العاملين مع الأهداف التي من خلالها تحقق الأهداف الاستراتيجية علي المدى الطويل.
- إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء (إيجاد مؤشرات الأداء الأخضر) في تقييم الأداء بحيث تغطي عدة موضوعات مثل الحوادث، والمسؤوليات البيئية، والحد من انبعاثات الكربون، وتقديم الاهتمامات والسياسات البيئية، فإن مؤشرات الأداء الأخضر لا غني عنها للمديرين أو الموظفين علي حد سواء.
- توصيل المخططات الخضراء لجميع مستويات الموظفين وتحديد الأهداف والمسؤوليات الخضراء.
- قياس مدى التزام العاملين بالمعايير البيئية وإتباع إجراءات تأديبية مع الموظف المخالف للقواعد والأنشطة البيئية التي تهدف إلى حماية البيئة وتجعل المنظمة خضراء ومن بين تلك الإجراءات (التحذير بالفصل النهائي من العمل-التهديد- دفع غرامة). (سارة الموجي، ٢٠٢٢)
- تطوير مؤشرات الأداء الأخضر لكل مجال من مجالات المخاطر وتضمينها في نظام تقييم الأداء.
- تحديد نقاط الضعف والمجالات التي يمكن تحسينها الخاصة بالأثر البيئي للمنظمة حيث يتم تحليل وقياس العوامل البيئية.
- ومن خلال نتائج التقييم يمكن للمؤسسة تحديد التحسينات المطلوبة وتطوير استراتيجيات لتحقيق الأداء البيئي المستدام.

٦-٤ دور التعويضات والمكافآت الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي:

تعمل التعويضات والمكافآت الخضراء على تشجيع الموظفين على تبني الممارسات البيئية المستدامة وتحقيق الأهداف البيئية المحددة، وذلك من خلال تقديم تعويضات ومكافآت ترتبط بالأداء الأخضر، فهي تعتبر أقوى طريقة تجعل الموظف يبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد ذكر " حسين عبد الحافظ" أن ربط التعويضات والمكافآت الخضراء بأداء العاملين هو أفضل وسيلة لربط أهداف الموظف بالأهداف التنظيمية للمؤسسة، ويمكن تقديم التعويضات والمكافآت الخضراء في أشكال متعددة منها (حسين عبد الحافظ، ٢٠٢٢):

- تصميم حزم لمكافأة اكتساب المهارات الخضراء.
- استخدام مكافآت غير نقدية (إجازات، هدايا).
- استخدام مكافآت قائمة على التقدير (الجوائز، الثناء اليومي).
- ربط المشاركة في المبادرات الخضراء بالترقية (مكاسب وظيفية).

٧- الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم يتم تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، وتم الاعتماد في جمع البيانات الأولية لإعداد الدراسة الميدانية على أسلوب الاستقصاء، وذلك من خلال تصميم قائمة الاستبيان اللازمة لجمع البيانات من مفردات العينة، ثم تم تصميم برنامج تدريبي عن إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي موجه للعاملين بالإدارة المركزية للموارد البشرية بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.

وهدفت الدراسة الميدانية إلى اختبار الفروض الإحصائية والاجابة عن الفرضيات الآتية:

الفرض الرئيسي لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية لأثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والاختيار الأخضر والأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.
- لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الأخضر والأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.
- لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء الأخضر والأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.
- لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التعويضات والمكافآت الخضراء والأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة، فلقد قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة الميدانية في ثلاث فئات من العاملين بالمستويات الإدارية (الاستراتيجية، الوسطى، التنفيذية) بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، حيث بلغ عددهم (٢٢) من فئة المستويات الإدارية الاستراتيجية، (٣٦) من فئة المستويات الوسطى، (٧٦) من فئة المستويات التنفيذية، ومنهم (٦٨) ذكراً، (٦٦) أنثى، وكانت مؤهلاتهم (٢٨ مؤهل متوسط)، (٧٠ مؤهل عالي)، (٣٦ دراسات عليا).

وقد أخذ في الاعتبار لهذه العينة أن تكون ممثلة للمجتمع محل الدراسة وأن تنطبق عليها المواصفات المطلوبة لأغراض الدراسة، ثم تم استخدام تحليل يدوي لمربع كاي لجودة مطابقة النموذج وهو طريقة إحصائية لتحديد الفروق بين ما كان متوقع وما شوهد، ثم تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية من خلال:

- ١- حساب معامل الارتباط (ألفا) : حيث يتم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء، وذلك لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة، وارتفاع معامل ألفا يعني عدم وجود تحيز أو تحريف في النتائج عند التحليل .
 - ٢- المتوسطات الحسابية : وذلك لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .
 - ٣- معامل الارتباط لبيرسون: لتحديد مدى قوة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر كما في الفرض الرئيسي للدراسة.
 - ٤- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) : وذلك لاختبار مدى قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير على المتغير التابع ، ويستخدم هذا الأسلوب بهدف الحصول على معامل التحديد (R^2) الذي يقيس نسبة الاختلاف للمتغير التابع الذي يتم تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة وتتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر، وواحد صحيح (واحد $< R^2 <$ صفر) ، وكلما زادت قيمة معامل التحديد زادت قوة العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة والعكس صحيح .
- وجاءت نتائج الاختبارات والتحليلات التي أجريت على النحو التالي:

- قيم معامل ألفا كرونباخ ($0,937$) وهو ما يعني مستوي مقبول من اعتمادية (مصداقية) المقاييس وذلك بالنسبة لكافة المتغيرات حيث تمثل $0,5$ الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على هذه المتغيرات في الواقع العملي.
- وجود فرق بين التكرار الملاحظ والتكرار المتوقع ذو دلالة إحصائية حيث أن مستوي الدلالة الإحصائية لجميع قيم مربع كاي أكبر من مستوي الدلالة المفترض عند مستوي معنوية $0,01$.
- آراء عينة الدراسة حول جميع محاور المتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار الأخضر- التدريب والتطوير الأخضر- تقييم الأداء الأخضر- التعويضات والمكافآت الخضراء) والمتغير التابع جاءت متوسطة نسبياً.
- وجود علاقة معنوية طردية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر - التدريب والتطوير الأخضر- تقييم الأداء الأخضر- التعويضات والمكافآت الخضراء) على تحسين الأداء الوظيفي.
- عند اختبار الفرض الصفري الأول أشارت نتائج اختبار "t" إلى معنوية معاملات النموذج مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية معنوية، كما أشارت قيمة "F" إلى وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ ، وبناءً على ذلك تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل بأنه يوجد علاقة إحصائية ذو دلالة معنوية بين الاستقطاب والاختيار الأخضر والأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.
- عند اختبار الفرض الصفري الثاني أشارت نتائج "t" إلى معنوية معاملات النموذج مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية، وأيضاً أشارت قيمة "F" إلى وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ ، وبناءً على ذلك تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل

بأنه يوجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الأخضر والأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.

- عند اختبار الفرض الصفري الثالث أشارت نتائج "t" إلى معنوية معلمات النموذج مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية، كما دلت قيمة "f" المعنوية على وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية وبناءً عليه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل بأنه توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء الأخضر والأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.
- عند اختبار الفرض الصفري الرابع توصلت نتائج "t" إلى معنوية معلمات النموذج مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية، وأشارت قيمة "f" المعنوية إلى وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية وبناءً عليه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل بأنه توجد علاقة إحصائية ذو دلالة معنوية بين التعويضات والمكافآت الخضراء والأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.
- و بعد نتائج الاستبانة التي أوضحت بأنه توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الأخضر والأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، فكان لابد من تطبيق برنامج يساعد الموظفين بالهيئة على فهم المقصود بالموارد البشرية الخضراء وأهميتها في مجال العمل، لذا فكان لابد من أن تبدأ بأصحاب التطبيق الأول وهم إدارة الموارد البشرية لكونها هي الأساس الذي يعمل على تطبيق هذا المفهوم ومن ثم نشره على جميع العاملين، وتم تنفيذ البرنامج واستطلاع آراء المشاركين لمعرفة مدى استجابة المشاركين للبرنامج ونجاح العملية التدريبية حيث كان عدد الحضور الفعلي للبرنامج عدد (١٨) متدرب (٢ مديرين إدارة-١٦ أخصائي)، وتم تحليل نتائج استمارات استطلاع الرأي من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي χ^2 وجاءت نتائج التحليل بأنه يوجد فرق بين التكرار الملاحظ والتكرار المتوقع ذو دلالة إحصائية حيث أن مستوي الدلالة الإحصائية لقيم مربع كاي أكبر من مستوي الدلالة المفترض عند مستوي معنوية ٠,٠١، وأن الوسط الحسابي لجميع أسئلة استطلاع الرأي هي (٤,٣٠) وأن الانحراف المعياري هو (٠,٠٢٨)، مما يدل ذلك على أن اتجاه المشاركين نحو البرنامج وأهميته ومدى الاستفادة منه تميل إلى موافق بشدة، وهذا يدل على أهمية تطبيق برنامج إدارة الموارد البشرية الخضراء بالهيئة حيث كانت نسبة نجاح البرنامج ٨٥,٩٪.

٨- نتائج الدراسة:

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح أن هناك اهتمامًا كبيرًا وتوجهًا إيجابيًا نحو إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- اتضح أيضًا بأن هناك ضعف في نسبة إدراك ووعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر.
- أثبتت نتائج الدراسات السابقة بأن هناك علاقة طردية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود علاقة معنوية طردية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر - التدريب والتطوير الأخضر- تقييم الأداء الأخضر- التعويضات والمكافآت الخضراء) على تحسين الأداء الوظيفي.
- أهمية تطبيق برنامج إدارة الموارد البشرية الخضراء بالهيئة حيث كانت نسبة نجاح البرنامج ٨٥,٩٪.

٩- التوصيات:

- قامت الباحثة بطرح بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة التي يمكن أن تسهم في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ويمكن عرضها فيما يلي:
- الاهتمام بالاستقطاب والاختيار الأخضر من خلال إجراءات توظيف مستدامة مما يقلل من التكلفة المالية التي تنتج عن عملية التوظيف التقليدية من خلال وضع معايير لجذب العاملين الذين لديهم وعي أخضر .
 - توفير برامج تدريبية للعاملين حول الممارسات البيئية وكيفية دمجها في أداء أعمالهم.
 - إقامة ندوات وورش عمل خضراء صديقة للبيئة لرفع مستوى وعي وسلوكيات الموظفين لديها.
 - الاهتمام بتقييم الأداء الأخضر من خلال استخدام معايير ومؤشرات الأداء الأخضر في تقييم الأداء بوضع نقاط في نموذج تقييم أداء العاملين تتعلق بالممارسات الخضراء، وتوضيحها ونشرها بين الموظفين.
 - الاهتمام بالمكافآت والحوافز الخضراء من خلال الجوائز وشهادات التقدير.
 - تشجيع استخدام الوثائق الإلكترونية والتقنيات الرقمية بدلاً من الورق مثل التوقيع الإلكتروني.
 - ضرورة التمثيل للقوانين واللوائح البيئية العالمية والمحلية في سعيها للمحافظة على البيئة.
 - تفعيل عددًا من الأنشطة البيئية السنوية داخل المؤسسة وخارجها، وتبادل المعارف والسلوكيات بين الموظفين الجدد والموظفين ذوي الخبرات العديدة، مع الإشادة بالموظفين المشاركين والمهتمين بالقضايا البيئية.
 - تشجيع العاملين على إعادة التدوير والتخلص الصحيح للنفايات في مكان العمل.
 - تطبيق مبادئ التصميم الداخلي الخضراء في المكاتب والمرافق مثل استخدام مصادر طاقة متجددة والحد من استهلاك الموارد.
 - تشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة لتحسين الأداء الوظيفي.

١٠- المراجع:

- ابتسام محمد عبد اللاه (٢٠٢٤)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر، جامعة جنوب الوادي، عدد ١٢١، ج ٤، القاهرة.
- إسراء سمير (٢٠٢٣)، دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مجلد ١٤، العدد ٣، القاهرة.
- بوادي عبد الصمد، (بدون تاريخ)، تجاه المنظمات نحو تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الأداء المستدام-الممارسات والتحديات، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، الجزائر.
- حسن عبد الحفيظ العشوش (٢٠٢٢)، The Impact of Green Human Resource Management Practices on the Sustainability of Jordan Phosphate Mines Company، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٦، عدد ٢، عمان.
- حسين عبد الحافظ حسين (٢٠٢٢)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة)، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.

- دلال بن يوب، وآخرون (٢٠١٨)، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر الخطاب" – بو عاتي محمود، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، الجزائر.
- سارة الموجي (٢٠٢٢)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مجلد ٢٢، القاهرة.
- صفاء بن أحمد، وآخرون (٢٠٢٢)، أثر الذكاء العاطفي علي الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي المعذر-باتنة-، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- عذاري سعود الهاجري (٢٠١١)، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- علاء ميشيل (٢٠٢٠)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء علي أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية علي شركات القطاع الخاص السوري)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- عمار فتحي موسي، وآخرون (٢٠١٨)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مدينة السادات، العدد الأول والثاني، القاهرة.
- مزهودة عبد المليك (٢٠٠١)، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مليكة بغالية، وآخرون (٢٠١٨)، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، جامعة عبد الرحمن ان خلدون- تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- نوال بودييه، وآخرون (٢٠١٥)، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية- جيجل)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، الجزائر.
- يوستينا رزق سليمان، وآخرون (٢٠٢٢)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر (دراسة حالة بالتطبيق علي شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ٢٢، العدد ٢، القاهرة.