

المجلة العلمية التجارة والتمويل

<https://caf.journals.ekb.eg>



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمات العامة

دراسة ميدانية على المركز الرئيسي لشركة مياه الشرب بالإسكندرية

أحمد مجدى أحمد جنيدي^a و محمد محمد محمود حماد^b

^a مدرس الإدارة العامة، المعهد العالي للعلوم التجارية، بأبى قير الإسكندرية، مصر .

^b مدرس إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة فاروس بالإسكندرية، مصر .

تاريخ النشر الإلكتروني: يونيو 2025

للتأصيل المرجعي: جنيدي ، أحمد مجدى أحمد و حماد ، محمد محمد محمود. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمات العامة دراسة ميدانية على المركز الرئيسي لشركة مياه الشرب بالإسكندرية (2025)

، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، المجلد 45 (2)، 385-360.

المعرف الرقمي: 10.21608/caf.2025.434019

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمات العامة

دراسة ميدانية على المركز الرئيسى لشركة مياه الشرب بالإسكندرية

أحمد مجدى أحمد جنىدى

المعهد العالى للعلوم التجارية، بأبى قير الإسكندرية، مصر.

محمد محمد محمود حماد

كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة فاروس بالإسكندرية، مصر.

تاريخ المادة

تم استلامه في 17 إبريل 2025 ، وتم قبوله في 8 مايو 2025، وهو متاح على الإنترنت يونيو 2025

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، نظم التحفيز الأخضر، تقييم الاداء الأخضر) وبين الفاعلية التنظيمية للمنظمات العامة.

أعتمد هذا البحث على المنهج الوصفى التحليلي، وقد شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين بالمركز الرئيسى لشركة مياه الشرب بالإسكندرية ومن مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، وقد شمل هذا المجتمع 500 مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقوامها 217 مفردة.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة قصور ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة ، بالإضافة إلى ضعف الفاعلية التنظيمية للشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها التوسع في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركة محل الدراسة، نظرا لدورها المهم في تحقيق الاستدامة البيئية ، وتبني استراتيجيات تدعم الابتكار والإبداع لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ؛ فاعلية المنظمات العامة.

الإطار العام للدراسة

المقدمة

في ظل التوجه نحو التنمية المستدامة، ظهرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد الاتجاهات التي تدمج الأبعاد البيئية المختلفة في وظائف الموارد البشرية التقليدية، وتتضمن تلك الممارسات عمليات التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر، نظم التحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، مع التأكيد على تعزيز الوعي البيئي بين العاملين وتشجيع السلوكيات المستدامة لديهم. (Rakesh, 2025 p.215)

وتعد فعالية المنظمات العامة مؤشراً على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات المجتمع الذي تنشأ فيه بكفاءة وفعالية، والتي تبرز من خلال قدرتها على تقديم خدماتها بجودة عالية، واستخدامه الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، كما تسعى تلك المنظمات بصفة مستمرة إلى تحسين أدائها من خلال تبني استراتيجيات وممارسات إدارية حديثة تدعم كفاءتها ومرونتها في مواجهة التحديات البيئية التي تواجهها. (Nina, 2024, p. 94)

ويسهم تبني المنظمات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أدائها التنظيمي، وذلك عن طريق دمج العناصر البيئية في سياسات الموارد البشرية الخضراء، وكذا تعزيز التزام العاملين، وتقليل تكلفة التشغيل مما يحسن صورتها الذهنية أمام المواطنين (Usman, 2025, P. 184).

1.1. مشكلة الدراسة

قام الباحثان بدراسة استطلاعية، أستهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة، مما ساعدهما على تحديد وبلورة المشكلة البحثية، والتوصل الى صياغة دقيقة لفروض الدراسة، وقد اشتملت الدراسة الإستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع عينة عشوائية تضمنت 30 عضواً من العاملين بالشركة محل الدراسة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم الإدراك الكافي للعاملين بالشركة محل الدراسة لمفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (وفقاً لإجابات 22 من العينة، بنسبة 73%)، ومفهوم وأبعاد الفاعلية التنظيمية (وفقاً لإجابات 21 من العينة، وبنسبة 70%)، كما أكدت النتائج أيضاً على عدم وضوح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والفاعلية التنظيمية وفقاً لإجابات (19 من العينة، وبنسبة 63%)، وعدم الوضوح للدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة في دعم الفاعلية التنظيمية

وفقاً (لإجابات 18 من العينة، وبنسبة 60%) كما أكدت الدراسة الاستطلاعية على أن الشركة محل الدراسة لا تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (وفقاً لإجابات 24 من العينة، وبنسبة 80%).

وفى ضوء ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى المشكلة البحثية التي تتمثل في قصور الفاعلية التنظيمية لشركة مياه الشرب بالإسكندرية نتيجة ضعف التوجه نحو إدارة الموارد البشرية الخضراء.

2.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحليل أثر التوظيف الأخضر على الفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة.
- تحليل أثر التدريب والتطوير الأخضر على الفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة.
- تحليل أثر نظم التحفيز الخضراء على الفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة.
- تحليل تقييم الأداء الأخضر على الفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة.
- التوصل إلى توصيات تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية للشركة محل الدراسة نتيجة التوجه نحو تطبيق منهج إدارة الموارد البشرية الخضراء.

3.1. أهمية الدراسة

تتبلور أهمية الدراسة في الإسهامات التي من المتوقع أن تقدمها على المستوى العلمي والعملية وتتمثل فيما يلي:

أ. الأهمية العلمية

يستمد البحث أهميته العلمية باعتبارة من الدراسات القليلة التي تناولت الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة، من خلال منهجية علمية متكاملة تضيف إلى المكتبة العربية جهداً متواضعاً في هذا المجال.

ب. الأهمية العملية

ترجع الأهمية العملية لموضوع الدراسة فيما يلي.

- التعرف على مؤشرات تحقيق الفاعلية التنظيمية للشركة محل الدراسة نتيجة تبنى منهج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، فضلاً عما تسفر عنه نتائج الدراسة من توصيات تفيد صانعي القرار في الشركة محل التطبيق في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، والتغلب على التحديات الاقتصادية، والبيئية والاجتماعية التي تواجهها.

- يعتبر البحث محاولة جادة قد تسهم في تطوير الشركة محل الدراسة وتحقيق الفاعلية التنظيمية لها من خلال التوجه نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

4.1. منهجية الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة العليا والوسطى بشركة مياه الشرب بالإسكندرية ومن هذا المجتمع تم اختيار عينة الدراسة و يبلغ حجم مجتمع الدراسة (500) مفردة وبذلك تصبح عينة البحث ممثلة لمجتمع الدراسة حجمها (217) مفردة وفقا للمعادلة التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}}$$

ب. طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات النظرية عن طريق المراجع والدوريات بالإضافة إلى الإحصاءات والبيانات الرسمية، كما يتم جمع البيانات الميدانية من بعض المصادر السابق الإشارة إليها بالإضافة إلى ما يتم جمعه عن طريق الاستقصاء الموجه إلى عينة الدراسة.

ج. تحليل البيانات

تم إجراء التحليل بعد إتمام إجراءات جمع الاستقصاء، وباستخدام برنامج الحزمة المتقدمة للتحليل الإحصائي (SPSS, v.25) بحيث تم استخدام الأدوات التحليلية التالية:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد متغيري الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الإختلاف بين اجابات المستقصى منهم.
- إختبار Simple Regression، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

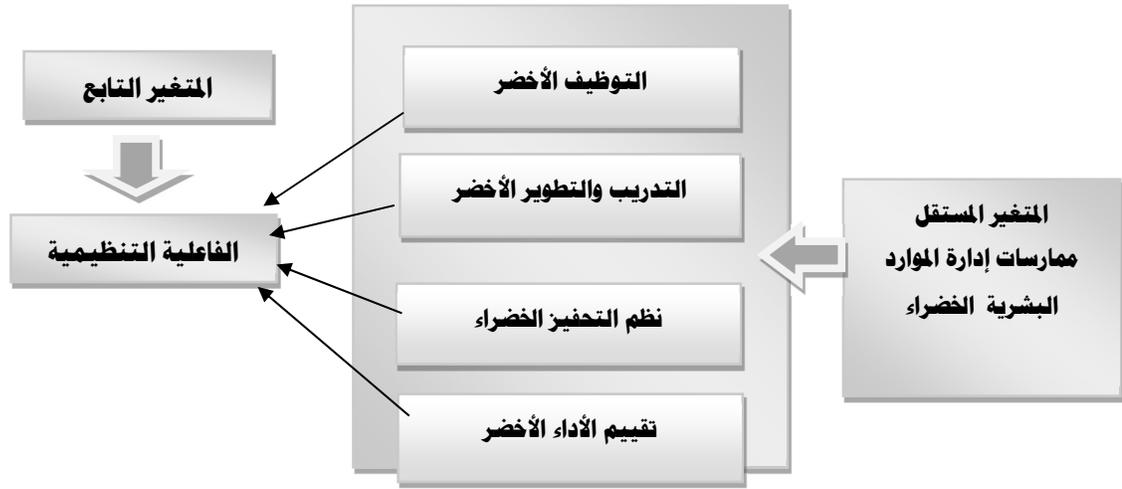
5.1. الجانب التطبيقي

تضمن الجانب التطبيقي للدراسة اختبار الفرضيات المتعلقة بتوافر مقومات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك اختبار مدى الاعتمادية والاستقلالية بين تلك الممارسات والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)، بالإضافة لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي على الاداء ويوضح نموذج الدراسة في الشكل (1) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتضم المتغيرات المستقلة العناصر التالية : التوظيف الاخضر، التدريب

والتطوير الأخضر، نظم التحفيز الخضراء، تقييم الأداء الأخضر، والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية). يتكون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (500) عامل بالشركة محل الدراسة، أما العينة فقد تم اخذ عينة عشوائية طبقية حجمها (217) ممثله من كافة العاملين من مجتمع الدراسة، وتم الحصول على (200) استبانة صالحة لأغراض التحليل وبنسبة استرجاع (92%) من عينة الدراسة.

6.1. نموذج الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فى الشكل التالى:



المصدر: إعداد الباحثان

شكل 1: نموذج الدراسة

7.1. التعريفات الإجرائية

وتشمل تلك التعريفات ما يلى:

أ. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعرف ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأنها تلك الممارسات التى تهتم بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وترتكز على العنصر ودعم الرغبة لدية فى الأهتمام بالبيئة لتقليل الخسائر الناجمة عن النفايات والتي تؤدي إلى التلوث البيئي.

- التوظيف الأخضر: التوظيف الأخضر هو فكرة مبتكرة للمنظمات الساعية إلى الاستدامة البيئية، والذي يتم فى كافة مراحلها من خلال إستخدام الأنترنت مما يحد من التلوث البيئي. (Muniandi & Nasruddin, 2023, p.53)

- التدريب والتطوير الأخضر: ويشير إلى تدريب العاملين على الممارسات البيئية المستدامة من أجل زيادة وعيهم البيئي وتطوير مهاراتهم البيئية، ويعتبر هذا التدريب جزءا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ، والتي تهتم بدمج المناحي البيئية المختلفة في سياسات ممارسات إدارة الموارد البشرية (Renwick et al., 2022, p. 7)

- نظم التحفيز الخضراء: وتعد جزءا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتهتم بتعزيز الالتزام البيئي للعاملين داخل المنظمة عن طريق المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للعاملين من أجل تشجيعهم على تبني سلوكيات المحافظة على البيئة. (jabbour& jabbour, 2024, p.10)

- تقييم الأداء الأخضر: أداة لقياس الحدود التي وضعتها المنظمة للعاملين لتقييم أدائهم البيئي داخل المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص المتاحة لإدخال تحسينات عليه في المستقبل، بالإضافة إلى تقييم مدى تحقيقهم للأهداف البيئية ، ويتم استخدامة في المنظمات للتخطيط والتنمية المستقبلية (Arulrajah et al., 2023, p. 8).

ب- الفاعلية التنظيمية

تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال استخدامها الأمثل لمواردها المتاحة ، وضمان التوائم بين استراتيجياتها المختلفة، وهيكلها التنظيمي، والأداء الوظيفي للعاملين . (الدليمي، 2024، ص 473)

8.1. فروض الدراسة

تتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.
- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.
- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين نظم التحفيز الخضراء وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.
- توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.

الإطار النظري

1.2. مقدمة

نتيجة للمتغيرات البيئية المختلفة ظهرت الحاجة إلى استبدال ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تتيح للمنظمات ممارستها تظورها بصورة إيجابية ، حيث إن تلك المنظمات ونتيجة لتلك الممارسات أصبحت ملزمة بتحقيق الاستدامة البيئية ، ويعد الإداء التنظيمي مفهوما هاما للمنظمات بمختلف أنواعها، وهو البعد الأكثر تأثيرا للمنظمات ،والذي يدور حوله وجود المنظمة من عدمه.(Schermerhor et al., 2023, p. 26).

2.2. مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

عرف أحد الباحثين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأنها استخدام سياسات ادارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدامات المستدامة للموارد التنظيمية ومنع المخاوف الناشئة عن الاضرار البيئية داخل المنظمة. (Zoogah 2022, p.108) ، بينما عرفها باحث آخر باعتبارها العملية التي تهدف من خلالها المنظمات لتحقيق التوازن بين نموها الصناعى والحفاظ على البيئة. (Mishra & Kiranma , 2024 , p.27) وعرفها باحث آخر باعتبارها استخدام سياسات ادارة الموارد البشرية بهدف تعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمة وضمان الاستدامة البيئية. (Ramasamy,2023 , p.117) ، فى حين أتجه أحد الباحثين على انها الممارسات التي تتضمن تنفيذ ودعم محافظة العاملين على البيئة ، بمعنى تغييرهم إلى عمالة خضراء لتحقيق الاهداف التنظيمية الخضراء من خلال مشاركتهم في الاستدامة البيئية. (Shaban, 2024, p. 20) وفى ضوء المفاهيم السابقة يعرف الباحثان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها البرامج والتقنيات التي يتم تنفيذها في المنظمات بهدف الحد من الآثار البيئية الضارة أو تعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمة لتحسين الأداء البيئي المستدام .

3.2 أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

أ- التوظيف الاخضر: يعد التوظيف الأخضر أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تقوم المنظمات باستقطاب المرشحين للوظائف بناء على مدى اهتمامهم البيئية . (Jabbour & Santos, 2022 , p.96) ، كما تروج المنظمات للثقافة الخضراء أثناء التوظيف لجذب المزيد من العاملين ذوي الخبرة العالية، من خلال استخدام نظام الاستقطاب الإلكتروني لتقليل معدلات انبعاث الكربون المنبثق من عمليات الاستقطاب التقليدية (Renwick *et al.*, 2023, p.232)، وعند عملية الاختيار يتم التأكيد على اختيار العاملين الذين لديهم أهتمامات بالبيئة، بالإضافة إلى معايير الاختيار التقليدية . (أصرف، 2024، ص 125).

ب- التدريب والتطوير الاخضر: تهتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتوجه نحو تحسين مهارات العاملين وتشجيعهم على تبني السلوكيات الصديقة للبيئة . (Zhu, 2021,p. 297) ، من خلال ممارسات التدريب والتطوير الأخضر والتي تمكن العاملين من تعلم المهارات اللازمة للحفاظ على البيئة وتغيير اتجاهاتهم نحو الاستدامة البيئية وزيادة مستوى وعيهم البيئي. (Jabbour & Santos, 2022, p.98) .

ج- نظم التحفيز الخضراء: هي نظام من أنظمة تحفيز العاملين المالية وغير المالية، بهدف الاحتفاظ بهم، وتحفيزهم للمساهمة فى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وترجع أهمية نظم التحفيز الخضراء بما تقوم به من دور تحفيزي للعاملين، مما ينعكس على استدامة الأداء البيئي . (Zhu 2021, p. 297) ، وتعد نظم التحفيز الخضراء

ضرورة في نشر الثقافة الخضراء بين العاملين، وفي ضوء ذلك يتعين مكافأة العاملين الذين يظهرون سلوكاً صديقاً للبيئة لتحقيق أهداف المنظمة الخضراء، (Hermann *et al.*, 2024, p. 271).

د- تقييم الأداء الأخضر: يتمثل في المعايير التي تضعها المنظمة والتي تقيس بها المنظمة أداء العاملين، خلال إطار زمني معين وتقديم التغذية العكسية الخضراء، (Armstrong & Taylor 2023, p. 84)، و ترتبط فعالية عملية تقييم الأداء الأخضر بقيام المنظمة بوضع أهداف خضراء لكل فرد، ومعايير خضراء تدمج في عملية تقييم الأداء. (Opatha, 2024, p. 195).

4.2. الفاعلية التنظيمية

1.4.2. مفهوم الفاعلية التنظيمية

أختلف الباحثين في الوصول إلى تعريف محدد لمفهوم الفاعلية التنظيمية، ويرجع ذلك إلى تعدد المداخل في تناولت هذا المفهوم، وفيما يلي يستعرض الباحثان عدد من التعاريف لمفهوم الفاعلية التنظيمية وفقاً لما يلي:

عرف أحد الباحثين الفاعلية التنظيمية باعتبارها مفهوماً موازياً للصحة التنظيمية أي أنها تمثل قدرة المنظمة على المحافظة على أنظمة فعالة لأنشطتها وعملياتها الداخلية وكذا إجراءاتها الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق تلك الأهداف. (C., Barnard, 2022, p. 67)

ويعرفها باحث آخر بانها محصلة التفاعل بين مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تتضمنه من نشاطات فنية ووظيفية وإدارية لتحقيق الأهداف التنظيمية خلال فترة زمنية معينة. (ماهر، 2023، ص 67)، وهناك من يعرفها بأنها تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة بأقل تكلفة ممكن (شفيق، 2022، ص 32)، وعرفت كذلك بأنها "تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملاءمة (كفاي، 2024، ص 24).

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحثان الفاعلية التنظيمية بأنها إصدار أحكام حول قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية.

2.4.2. مداخل قياس الفعالية التنظيمية

تتمثل مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية فيما يلي: (Pounder, 2024, p. 389)

1- مدخل رغبات وأهداف المتأثرين بأعمال المنظمة: مثل (الموردين، والعلماء، العاملين، المديرين، المالكين، الحكومة) .

2- مدخل القيم التنافسية : ويشمل مؤشرات الأداء الرئيسية والمستخدم من قبل المديرين والباحثين، ويقدم هذا المدخل إطارا متكاملًا للعمل خلال تحديد كافة المتغيرات الرئيسية ذات العلاقة بالفعالية التنظيمية .

(A., Nichols ، 2022, p. 1937)

ويستند هذا المدخل عند تحديد الفعالية التنظيمية إلى عدد من الشواهد التي تؤكد على عدم وجود معيار واحد لقياس الفعالية، نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يقوم بعملية التقييم، ومن جهة أخرى أشار أحد الباحثين إلى انه يمكن التمييز بين نوعين من التوجهات : (Art , Lysons, 2023, p. 278)

- التوجه الداخلي : يعني الأهتمام برضا العاملين.

- التوجه الخارجي : يعني الأهتمام بالعملاء.

كما قام باحث آخر بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية والتي تعكس عدة أنماط للإدارة وهي :

(K., Perry, 2023, p.741)

- الهيكل الجامد : ويعكس أهتمام المنظمة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

- الهيكل المرن : ويعكس أهتمام المنظمة بعمليات التكيف والتغير من فترات لأخرى .

وطبقًا لهذا المدخل هناك أربعة نماذج لقياس الفعالية التنظيمية، وهي كالتالي : (J., Pounder, 2024, p. 389)

- نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التوجه الداخلي للمنظمة مع استخدام الهيكل المرن، ووفقا لهذا النموذج فإن هدف المنظمة يتمثل فى تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن الوظيفى.

- نموذج النظم المفتوحة : ويتم من خلال هذا النموذج تحقيق النمو والحصول على الموارد من البيئة الخارجية بواسطة تنمية العلاقات بين العاملين من خلال البيئة الخارجية .

- نموذج الهدف الرشيد : ويعكس التوجه الخارجي للمنظمة، وتسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق أهدافها الربحية.

- نموذج العمليات الداخلية : ويسعى إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

5.2. العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والفاعلية التنظيمية

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تؤدي دوراً رئيسياً لتعزيز الفاعلية التنظيمية داخل المنظمات، وتسهم في تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين، وتوليد ثقافة تنظيمية تدعم الأهداف البيئية بجانب الأهداف التشغيلية للمنظمة. (Jabbour & Santos, 2022, p.102)

ويعكس تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية بالمقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل بذات مجالها، بالإضافة إلى تعزيز انتماء العاملين التنظيمي وزيادة دافعيتهم للعمل. (Ramasamy, 2023 , p.119)

الدراسات السابقة:

- 1- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).
 1. دراسة (Ercantan, 2022) ، هدفت إلى قياس تصورات طلاب الجامعات نحو المنظمات التي تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء وكيف يمكن لهذه التصورات أن تؤثر على سلوكهم الأخضر المستقبلي، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير مباشر على السلوكيات التطوعية والمرتبطة بالمهام الخضراء للطلاب وكذا تأثير غير مباشر من خلال التوسط في الإدراك النفسي للمناخ الأخضر.
 - 2- دراسة (Sobaih et al., 2022) ، هدفت إلى تحليل التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الأداء البيئي لمنظمات الأغذية، وتأثيرها غير المباشر على السلوك الأخضر للموظفين ، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية الخضراء على كل من أبعاد السلوك الأخضر وعلى الأداء البيئي .
 - 3- دراسة (عثمان، 2023)، هدفت إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة، وتوصلت النتائج إلى وجود مستويات معنوية بين متغيرات البحث في المستشفيات المبحوثة تدل على أنه كلما تحسنت مستويات الاعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فإن ذلك يسهم في تحسين إدارة الجودة الشاملة للبيئة.
 - 4- دراسة (كاظم، 2024)، هدفت إلى معرفة دور اداره المواد الخضراء في أداء العاملين لموظفي جامعة ميسان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين في جامعة ميسان.
 - 5- دراسة (تركي، 2025)، هدفت إلى أستقصاء مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر، والعلاقة بينهما في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أن موظفي الأجهزة الحكومية يمارسون السلوك الأخضر بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبين السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية.

ب- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

1- دراسة (أبو النصر، 2023)، هدفت إلى الفاء الضوء على نموذج الكفاءة والفاعلية كأحد نماذج تقييم المشروعات والبرامج والخدمات والمنظمات من منظور اجتماعى وإدارى ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن مفهومي الكفاءة والفاعلية يمثلان ركائز أساسية في إدارة المشروعات والبرامج وتحسين الأداء، كما أنهما يساعدان في تمييز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية.

2- دراسة (الفضل، 2023)، هدفت إلى التعرف على الرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة توفر أبعاد الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة وكذا توفر الفاعلية التنظيمية بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباط معنوي قوي موجب بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية .

3- دراسة (البشرى، 2024)، هدفت إلى تحديد متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية لمراكز وجمعيات الإصلاح الأسمى بمنطقة الرياض، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن درجة توافر متطلبات تحقيق جودة الخدمات بمراكز وجمعيات الإصلاح الأسمى متوسطة من وجهة نظر الخبراء والاكاديميين المعنيين.

4- دراسة (السنباطى، 2025)، هدفت إلى التعرف على أهمية الوعى الاستراتيجى كأحد المداخل الإدارية الحديثة، والذي يمكن من خلاله تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الأزهرية، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية ايجابية بين الوعى الاستراتيجى والفاعلية التنظيمية بالمعاهد محل الدراسة.

ج- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

1- التعليق على الدراسات السابقة.

- أتفقت الدراسة الحالية مع الادبيات التى تناولت موضوع الدراسة فى تناولها للإطار النظرى لكل من المتغير المستقل والتابع للدراسة.

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات التى تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تحليل أثره على المتغيرات التابعة والتى تمثلت فى (قياس تصورات طلاب الجامعات نحو المنظمات التى تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء- القيادة التحويلية الخضراء، إدارة العاملين، إدارة الجودة الشاملة للبيئة، سلوك الموظفين الأخضر)، وقد تناولت الدراسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية علاقتها بأبعاد (تقييم المشروعات والبرامج والخدمات والمنظمات - الرشاقة التنظيمية، الوعى الاستراتيجى)، بينما تناولتها الدراسة الحالية من خلال العلاقة بين هذا المتغير (كمتغير تابع) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل).

- اختلفت الدراسة الحالية مع الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة في دراسات الحالة، حيث تناولت الدراسة الحالية دراسة المركز الرئيسي لشركة مياه الشرب بالإسكندرية، بينما تناولت الدراسات السابقة دراسة حالات (طلاب الجامعات - جامعة ميسان بالجزائر - الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - مراكز وجمعيات الإصلاح الاسرى بمنطقة الرياض - المعاهد الابتدائية الأزهرية) .

2. الفجوة البحثية

من حيث البيئة التي اجريت فيها الدراسات ومتغيراتها:

إن معظم الأدبيات السابقة التي تناولها الباحثون تم إجراؤها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات ومجالات مختلفة، ولم تتطرق تلك الدراسات إلي مجال الدراسة الحالي بشكل مباشر، وبالتالي تحاول هذه الدراسة مساهمة التطور الإداري المنشود من خلال تناولها لأحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهو مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل)، وعلاقته بالفاعلية التنظيمية (كمتغير تابع).

من حيث حجم العينة.

تنوعت الدراسات السابقة في تحديد حجم عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين الأحجام الصغيرة والكبيرة للعاملين المستقصى منهم إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت على عينة قوامها (217) من العاملين بالمركز الرئيسي لشركة مياه الشرب بالإسكندرية، مما سهل للباحث الحصول على نتائج للتحليل الإحصائي والتوصيات الملائمة لمجال الدراسة.

من حيث منهجية الدراسة.

تنوعت منهجية الدراسات السابقة حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفية بتوضيح خصائصها، وكذا كمياً بإعطائها وصفاً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، حيث أنه يتلائم مع موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إليها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

أفادت الأدبيات السابقة الدراسة الحالية في تحديد المنهج الأمثل الذي سيتم من خلاله قياس متغيرات الدراسة، والاستفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية عند تصميم النظام المقترح للإطار النظري للدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، وتحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية، وكذا تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل عملية التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في الدراسة الحالية.

التحليل والمناقشة

أ- الدراسة الميدانية:

تم جمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة طبقاً لقائمة الأستقصاء التي تم اعدادها من أجل إجراء التحليل الاحصائي والتحقق من فروض الدراسة، وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1.1.4. تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

اعتمدت الدراسة فى قياس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على العبارات من (1 - 19)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول 1: استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف المعيارى	معامل الاختلاف
1	تستخدم الشركة الإعلان الأخضر لاستقطاب العاملين الجدد.	1.95	1.09452	27%
2	تهتم الشركة باختيار الكفاءات والمهارات الصديقة للبيئة.	1.95	1.10366	27%
3	تؤكد سياسات الشركة على اختيار العاملين ذوى المهارات بيئية.	1.81	0.88192	21%
4	تهتم الشركة بمراعاة عدم الاضرار بالبيئة عند إجراءات التوظيف.	1.89	1.08803	26%
5	هناك توجه لدى الشركة بتعيين مرشحين للوظائف يتمتعون بالكفاءة للمشاركة فى مبادرات الإدارة البيئية.	2.10	1.10092	28%
	التوظيف الأخضر			
6	البرامج التدريبية الخضراء المطبقة احد مكونات استراتيجية الشركة.	2.20	1.19463	31%
7	برامج التدريب تتيح مشاركة العاملين فى حل المشكلات البيئية.	2.10	1.1853	30%
8	أدى التدريب الأخضر إلى زيادة الوعى البيئى للعاملين.	2.20	1.19647	32%
9	تحدث برامج التدريب الاخضر بصفة مستمرة لتتواءم مع المستجدات البيئية المختلفة.	2.10	1.24408	32%
10	أدى تبنى برامج التدريب الأخضر إلى تقليل الأخطار البيئية	2.00	1.09038	28%
	التدريب والتطوير الأخضر			
11	تحفز أنظمة التعويضات والمكافآت الخضراء بالشركة قيام العاملين بالأنشطة الداعمة للبيئة.	1.89	1.01144	25%

تابع جدول 1: استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
12	تخصص الشركة مكافآت لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة.	1.86	1.00271	24%
13	تكافئ الشركة المقترحات الخضراء المقدمة من العاملين بصفة مستمرة.	1.89	0.93603	23%
14	تخصص الشركة مكافآت للأداء البيئي الجيد من العاملين.	2.25	1.16373	31%
نظم التحفيز الخضراء				
15	يركز تقييم الأداء بالشركة على مدى تنفيذ العاملين للمهام والأهداف الخضراء.	1.75	0.79414	19%
16	تلتزم الشركة بنظام داخلي يساعد على تحقيق الأهداف البيئية المستدامة.	2.04	1.01436	26%
17	تأخذ الشركة بعين الاعتبار الابتكارات والمقترحات المتعلقة بالممارسات الخضراء عند تقييم الاداء.	2.06	1.06398	27%
18	تهتم الشركة بتوفير التغذية العكسية للعاملين عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية بهدف تحسين أدائهم المستقبلي.	1.94	1.05925	26%
19	تعتبر أهداف الإدارة البيئية أحد العناصر الرئيسية في نموذج تقييم الأداء.	1.90	1.01446	25%
تقييم الأداء الأخضر				
	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	1.97	0.75427	19%

المصدر: إعداد الباحثان، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (21% - 32%) أي أنها واضحة جدا لبعض الفقرات فقد تجاوزت النسبة (20%) مما أشار إلى التششت الواضح جدا بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم (19%) بالنسبة للعبارة رقم (15) ، مما أشار إلى توسط آراء العينة عند الموافقة على تلك العبارات.

أما على مستوى المحور الكلى (التوظيف الأخضر) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.94) بانحراف معياري يساوي (0.74499) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (18%) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة ، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.81- 2.10)، بتوصيف ضعيف، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (1.94) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود ضعف فى تطبيق الشركة محل الدراسة للتوظيف الأخضر .

وعلى مستوى المحور الكلى (التدريب والتطوير الأخضر) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (2.10) بانحراف معياري يساوى (1.02937) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (27%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور .

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (2.00- 2.20)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (2.10) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود ضعف فى تطبيق الشركة محل الدراسة للتدريب والتطوير الأخضر..

أما على مستوى المحور الكلى (نظم التحفيز الخضراء) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.97) بانحراف معياري يساوى (0.80481) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (20%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور .

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة ، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.86- 2.25)، بتوصيف ضعيف ، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.97) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى قصور نظم التحفيز الخضراء بالشركة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (تقييم الأداء الاخضر) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.94) بانحراف معياري يساوى (0.82688) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (20%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور .

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا ، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.75- 2.06)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا ، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.94) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى قصور نظم تقييم الاداء الاخضر بالشركة محل الدراسة.

2.1.4. تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بالفاعلية التنظيمية

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الفاعلية التنظيمية على العبارات من (20 - 25)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول 2 : استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على الفاعلية التنظيمية

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
20	تسعى الشركة إلى تخفيض تكلفة العمليات التشغيلية المتنوعة.	1.90	1.10001	27%
21	تعتمد الشركة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.	1.81	1.02917	25%
22	يتم أخذ التحسين المستمر بعين الاعتبار كخطة استراتيجية للشركة.	2.01	1.12079	28%
23	أهداف الشركة محددة بشكل جيد.	1.97	1.07465	27%
24	يتم وضع خطط الشركة بحيث تتلائم مع المتغيرات البيئية المختلفة.	1.71	0.77523	18%
25	طرق وقواعد العمل بالشركة يتم تعديلها بصفة مستمرة وفقاً للمتغيرات البيئية المختلفة.	1.94	1.16757	29%
17%	الفاعلية التنظيمية	1.89	0.70396	

المصدر: إعداد الباحثان، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات الفاعلية التنظيمية ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أُنْجِهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جداً في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها واضحة جداً لكافة الفقرات فقد تجاوزت النسبة (20%) ومحدودة بالنسبة للعبارة رقم (24) فقط مما أشار إلى عدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (1.71 - 2.01)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (1.89) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في الفاعلية التنظيمية للشركة محل الدراسة .

2.4. اختبارات الفروض

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم.

وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين التوظيف الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة على النحو التالى:

جدول 3: تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر التوظيف الأخضر على الفاعلية التنظيمية فى الشركة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
التوظيف الأخضر	الفاعلية التنظيمية	.678 ^a	.459	168.165	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثان، البرنامج الإحصائى، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين التوظيف الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية فى الشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.678)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (168.165)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن التوظيف الأخضر فى هذا النموذج يفسر ما مقداره (45.9%) من الفاعلية التنظيمية فى الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.459)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.

الفرض الثانى: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة على النحو التالى:

جدول 4: تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر التدريب والتطوير الأخضر على الفاعلية التنظيمية في الشركة محل الدراسة

المعنيه	F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000 ^b	307.511	.608	.780 ^a	الفاعلية التنظيمية	التدريب والتطوير

المصدر: بمعرفة الباحثان، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين التدريب والتطوير الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية في الشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.780)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (307.511)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن التوظيف الأخضر في هذا النموذج يفسر ما مقداره (60.8%) من الفاعلية التنظيمية في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.608)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الاخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياة الشرب بالإسكندرية.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين نظم التحفيز الخضراء وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياة الشرب بالإسكندرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين نظم التحفيز الخضراء وبين الفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول 5: تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر نظم التحفيز الخضراء على الفاعلية التنظيمية في الشركة محل الدراسة

المعنيه	F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000 ^b	204.437	.508	.713 ^a	الفاعلية التنظيمية	نظم التحفيز الخضراء

المصدر: بمعرفة الباحثان، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين نظم التحفيز الخضراء وبين الفاعلية التنظيمية فى الشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.713)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (204.437)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن نظم التحفيز الخضراء فى هذا النموذج تقسر ما مقداره (50.8%) من الفاعلية التنظيمية فى الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.508)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم التحفيز الخضراء وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين تقييم الأداء الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة على النحو التالى:

جدول 6: تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر تقييم الأداء الأخضر على الفاعلية التنظيمية فى الشركة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
تقييم الأداء الأخضر	الفاعلية التنظيمية	.485 ^a	.326	61.061	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثان، البرنامج الإحصائى، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين تقييم الأداء الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية فى الشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.485)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (61.061)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن تقييم الأداء الأخضر فى هذا النموذج يفسر ما مقداره (32.6%) من الفاعلية التنظيمية فى الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.326)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.

ب. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة بفروض الدراسة

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم التحفيز الخضراء وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وبين الفاعلية التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.

2. نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك نتيجة إلى قصور استخدام الشركة لوسائل الإعلان الأخضر لاستقطاب العاملين الجدد ويرجع ذلك إلى عدم اهتمامها باختيار الكفاءات والمهارات الصديقة للبيئة، كما ان سياساتها لا تؤكد على اختيار العاملين ذوى المهارات بيئية، بالإضافة إلى قصور اهتمامها بمراعاة عدم الاضرار بالبيئة عند إجراءات التوظيف، وقد اتجهت اراء عينة الدراسة إلى عدم جود توجه لدى الشركة بتعيين مرشحين للوظائف يتمتعون بالكفاءة للمشاركة فى مبادرات الإدارة البيئية، بالإضافة إلى ضعف برامج التدريب والتطوير الأخضر المطبقة بالشركة حيث انها لا تعد احد مكونات استراتيجيتها، كما أن برامج التدريب لا تتيح مشاركة العاملين فى حل المشكلات البيئية، بالإضافة إلى أن التدريب الأخضر لم يؤدي إلى زيادة الوعى البيئى للعاملين، وقد اتجهت اراء عينة الدراسة إلى أن برامج التدريب الأخضر لا يتم تحديثها بصفة مستمرة لتتواءم مع المستجدات البيئية المختلفة، كما ان تبنيها لم يؤدي إلى تقليل الأخطار البيئية .

كما تبين من تحليل اتجاهات عينة الدراسة وجود قصور فى نظم التحفيز الخضراء، وذلك نتيجة إلى قصور استخدامها فى تحفيز قيام العاملين بالأنشطة الداعمة للبيئة، كما ان الشركة لم تخصص مكافآت لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة، أو مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من العاملين ، بالإضافة إلى أنها لم تخصص مكافآت للأداء البيئى الجيد منهم، بالإضافة إلى ضعف تقييم الأداء الأخضر نتيجة إلى عدم تركيز معايير تقييم الأداء بالشركة على مدى تنفيذ العاملين للمهام والأهداف الخضراء، بالإضافة إلى قصور التزام الشركة بنظام داخلى

يساعد على تحقيق الأهداف البيئية المستدامة، كما انها لا تأخذ بعين الاعتبار الابتكارات والمقترحات المتعلقة بالممارسات الخضراء عند تقييم أداء العاملين، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى قصور اهتمام الشركة كذلك بتوفير التغذية العكسية للعاملين عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية بهدف تحسين أدائهم المستقبلي، وقد اتجهت تلك الآراء ايضا إلى أن أهداف الإدارة البيئية بالشركة لا تعتبر أحد العناصر الرئيسية فى نموذج تقييم الأداء .

• قصور الفاعلية التنظيمية بالشركة محل الدراسة، نتيجة إلى: قصور سعى الشركة إلى تخفيض تكلفة العمليات التشغيلية المتنوعة، كما انها لا تعتمد برنامجا لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، أو الأخذ فى الاعتبار التحسين المستمر كخطة استراتيجية للشركة، بالإضافة إلى أن أهداف الشركة غير محددة بشكل واضح، كما انه لا يتم وضع خطط تتلائم مع المتغيرات البيئية المختلفة، وقد اتجهت آراء عينة الدراسة إلى أن طرق وقواعد العمل بالشركة لا يتم تعديلها بصفة مستمرة وفقاً للمتغيرات البيئية المختلفة.

التوصيات

من خلال الدراسة النظرية والميدانية يوصى الباحثان بما يلي:

- 1- التوسع في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركة محل الدراسة، نظرا لدورها المهم في تحقيق الاستدامة البيئية.
- 2- الاهتمام بعمليات التوظيف والاختيار الأخضر، ومحاولة جذب مرشحين على دراية بالمواضيع البيئية، بالإضافة إلى دمج المعايير الصديقة للبيئة ضمن بطاقة الوصف الوظيفي.
- 3- تنفيذ البرامج التدريبية باستخدام التقنيات المعاصرة الصديقة للبيئة.
- 4- تطوير أنظمة تقييم الأداء فى الشركة، عن طريق إضافة مؤشرات صديقة للبيئة .
- 5- تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لإنجاز مهام الشركة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
- 6- تبني استراتيجيات تدعم الابتكار والإبداع لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية.
- 7- تعزيز الشعور بالمسؤولية البيئية لدى العاملين من خلال وضع سياسات واضحة لنشر الوعي البيئي وتحديد الاحتياجات الاجتماعية .

قائمة المراجع

المراجع العربية

- اصرف، حامد جودت.(2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد، 12.
- الدليمي، فاضل عيد.(2024). "مداخل فعالية المنظمة : دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، ٢١(4).
- تركي، رزان .(2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية، المجلة العربية للإدارة، 46(1).
- شفيق، عبد العزيز صالح.(2023). الحوافز والفعالية التنظيمية، المنظمة المينائية لسكيدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- عثمان، حسنى .(2023). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الاهلية في اقليم كردستان بالعراق ، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 12(2).
- كاظم، زينب .(2024). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في رفع اداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ميسان.
- كفافي، محمد .(2024). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة والدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ماهر، صالح موسى .(2023). الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

References

- A., Nichols. (2022). Domains of Organizational Effectiveness of Gerontology Centers in Higher Education, *Unpublished Ed.D. Dissertation, West Virginia University*.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of *Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Art, Lysons, (2023). "Dimensions and Domains of Organizational Effectiveness in Australian Higher Education", *Higher - Education*, 20(3).
- Arulrajah, A.Anton & Opatha, H.H.D.N.P. & Nawaratne, N.N.J. (2024) "Green Human Resource Management practices : A Review" Sri Lankan Journal of *Human Resource Management*, 5(1).
- C., Barnard. (2022). The Function of the Executive, Cambridge, Mass: *Harvard University Press* .
- Ercantan, O. & Eyupoglu, S. (2022). "How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of *University Students as Prospective Employees*", *Sustainability*, 14(3).
- Hermann, B. G.; Kroeze, C. & Jawjit, W. (2024). "Assessing Environmental Performance by Combining Life Cycle Assessment, Multi-Criteria Analysis and Environmental Performance Indicators", *Journal of Cleaner Production*, 15(18).
- J., Pounder, (2024). "Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study", *Educational Management & Administration*, 27(4).
- Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2008). "The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12)
- Jabbour, C. J. C. (2024). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of cleaner production*, Vol, 112.
- K., Perry. (2023). The Organizational Effectiveness of the University of Guyana: A Case Study of An Emerging University in a National Development Context, *Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Toronto, Canada*.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2024). Green HRM: an innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1).
- Muniandi, Tale Selvi, & Nasruddin, Ellisha. (2023). Green Recruiting to attract and retain top talent: the significance of video interview for the manufacturing industry in Malaysia, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, *Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May*
- Nina, Ivana . (2024). Measurement of government performance in literature review, *Journal of Infrastructure Policy and Development* 8(13).

- Opatha, H. H. P. & Arulrajah, A. A. (2024). "Green Human Resource Management: Simplified General Reflections", *International Business Research*, 7(8).
- Rakesh, Vadithe. (2025). Impact of Green HRM implementation on organizational sustainability in the IT sector: A mediation analysis, *Sustainable Futures journal*, Volume 9, June 2025, 100507.
- Ramasamy, A. (2023). A study on implications of implementing green HRM in corporate bodies with special reference to developing nations.
- Renwick, D.; Redman, T. & Maguire, S. (2023). "Green HRM: A Review, Process Model and Research Agenda", *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1(1).
- Scherbaum, C. A.; Popovich, P. M. & Finlinson, S. (2023). "Exploring Individual-Level Factors Related to Employee Energy-Conservation Behaviors at Work", *Journal of Applied Social Psychology*, 38(3).
- Shaban, S. (2024). Reviewing the concept of green HRM (GHRM) and its application practices (Green Staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective. *International Business Research*, 12(5).
- Sobaih, A. E. E.; Hasanein, A.; Gharbi, H. & Abu Elnasr, A. E. (2022). "Going Green Together: Effects of Green Transformational Leadership on Employee Green Behaviour and Environmental Performance in the Saudi Food Industry", *Agriculture*, 2(8).
- Usman, Muhammad. (2025). Green HRM and Resource Optimization in the Public Sector: A Pathway to Achieving Sustainable Environmental Policy Goals, *Review of Education, Administration and Law*, 8(1).
- Zhu, J.; Tang, W.; Wang, H. & Chen, Y. (2021). "The Influence of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior: A Study on the Mediating Effect of Environmental Belief and Green Organizational Identity", *Sustainability*, 13(8).
- Zoogah, D. B. (2022). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2).

Abstract

The study aims to analyze the relationship between the dimensions of green human resource management practices (green recruitment, green training and development, green incentive systems, green performance evaluation) and organizational effectiveness of public organizations. This research was based on the descriptive and analytical method, and the study population included all employees at the main center of the Alexandria Drinking Water Company from different administrative levels (top management, middle management, executive management), and this population included 500 individuals, and the study relied on a stratified random sample, consisting of 217 individuals. The most important findings of the study include the inadequacy of human resource management practices in the company under study, in addition to the weak organizational effectiveness of the company. The study came up with a set of recommendations, the most important of which is to expand the application of green HRM practices in the study company, given its important role in achieving environmental sustainability, and adopting strategies that support innovation and creativity to improve organizational performance and increase productivity.

Keywords

Green Human Resource Management Practices ؛ effectiveness of public organizations.