

إطار مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها علي تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل - دراسة تطبيقية علي الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

د. بسنت عادل رمضان الزياي
مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة- جامعة عين شمس

ملخص البحث :

قامت الباحثة بدراسة أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء علي مدي تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل وتم إجراء الدراسة علي الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وكان إجمالي عدد العينة الفعلية للعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية بالجهاز ٢٥٧ مفردة . وتوصلت النتائج إلي أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم لفوائد تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء فيماعد بعد توصيف الوظائف الخضراء الذي جاء في صالح الإدارة العليا والإدارة الوسطي ، وتوصلت الدراسة لوجود اختلافات بين المستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية لتحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل في معظم أجزائه كما توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل .

وقدمت الدراسة تفسيرات للنتائج وتوصيات للقائمين بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء .

١ - المقدمة :

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مفهوم جديد حيث يتزايد الاهتمام العالمي بالبيئة وتطوير المعايير الدولية لإدارة البيئة خاصة في دنيا الأعمال فأصبحت المنظمات تتبنى استراتيجيات وبرامج بيئية ، فالمنظمات أصبحت أكثر وعياً حول الأهمية المتزايدة لتكامل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والبيئة المحيطة بها لكي تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الاهداف البيئية من أجل تنفيذ إدارة خضراء للمنظمات بشكل فعال ومع تزايد النمو الاقتصادي ظهرت المشكلات البيئية المتباينة وتصاعدت أثارها وخطورتها ليس فقط علي صحة وحياة الأفراد بل ظهرت علي الكرة الارضية ككل ، فأصبحت حماية البيئة اليوم من المشاريع الهامة التي بدأت جميع الدول الاهتمام بها من أجل حماية صحة الافراد وللتنمية الاقتصادية ايضا والمحافظة علي التوازن البيئي وحفض انبعاثات الغازات وتقليل النفايات من خلال تشجيع إعادة التدوير وتعزيز تنافسية اقتصاد الدول ورفع جودة الحياة وخفض الأمراض وتوافر منتجات صديقة للبيئة .

وتعتبر إدارة الموارد البشرية ركنا أساسيا في المنظمات حيث تهدف إلي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة علي مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية . فالمورد البشري يمكن أن يساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

وقد أعلنت " Magna Carta " المعنية بالبيئة بالأمم المتحدة الدولية لأول مرة في مؤتمر البيئة في يونيو ١٩٧٢ في Stockholm أهمية الدفاع عن البيئة وتحسينها للجيل الحالي والمستقبلي علي يد البشرية وتنفيذ معايير ISO 14000 للتدقيق

البيئي للمنظمات الذي بدوره سيغير الثقافة التنظيمية للمنظمة وسيجعل العاملين أكثر اهتماما في الحفاظ علي البيئة^(١) .
" وظهرت قضية الإدارة الخضراء عام ١٩٩٠ وظهر شعار دوليا في عام ٢٠٠٠ فالمنظمات التجارية تقوم بدورا حيويا في قضايا الإدارة البيئية لأنها جزء من المجتمع والتي لا يمكن عزلها عن البيئة^(٢) .

ويسعي اصحاب الأعمال والمنظمات الصناعية علي بناء العلامة التجارية طبقا لمعايير ISO 14000 الخاص بالإدارة البيئية وهو مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للقياس بجنيف وهي سلسلة الأيزو ١٤٠٠٠ هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة " .

وتتمثل مميزات الحصول على شهادة الأيزو ١٤٠٠٠ الخاصة بالبيئة في زيادة قدرة المنظمة في تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوروبية المشتركة. أما الفوائد الأخرى التي قد تنتج عن الحصول على شهادات الأيزو ١٤٠٠٠ فهي^(٣) :

- (١) ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية .
- (٢) تقليل الفاقد والحد من التلوث .
- (٣) التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية .
- (٤) التحسين المستمر .
- (٥) الفائدة الملحقه بمنتجات المنظمة وخدماتها.
- (٦) تحسين قنوات الاتصال بين المنظمة والجهات الحكومية المتخصصة .
- (٧) تحسين صورة المنظمة وأداءها البيئي مما يزيد من سمعتها الحسنة.
- (٨) اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية مما يفتح أسواق التصدير.

(٩) تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات.

(١٠) رفع وزيادة الوعي بالبيئة لدى كل العاملين بالمنظمة.

(١١) زيادة الأرباح الناتجة عن الفوائد السابقة.

(١٢) تحسين الوضع البيئي في الدولة وفي العالم ككل.

٢ - مشكلة البحث :

إن المبادرات الخضراء بدأت في كثير من دول العالم وكثير من المنظمات بدأت بالاهتمام بالقضايا البيئية والحفاظ علي البيئة ولذلك يجب علي المنظمات العامة والخاصة الاتجاه إلي الحفاظ والاهتمام بالموارد البيئية ، وقد قامت الباحثة بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء للتعرف علي جوانب مشكلة البحث وتبين ما يلي :

أولا : لا يتضمن الوصف الوظيفي الواجبات والمسئوليات ذات الصلة بالحماية البيئية للإدارة الخضراء .

ثانيا : عدم الاعلان عن الوظائف الشاغرة علي شبكة الانترنت .

ثالثا : عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة المرتبطة بالبيئة .

رابعا: عدم الاهتمام الكافي بالتدريب الالكتروني المتزامن وغير المتزامن والمختلط المرتبط بالبيئة لفئات العاملين المختلفة .

خامسا : عدم الاستخدام الأمثل للطاقة الكهربائية والتي يمكن استخدام الطاقات البديلة بدلا منها مثل الطاقة الشمسية .

سادسا : عدم توافر مساحات خضراء في محيط العمل

سابعا : كثرة الأوراق المستخدمة في مجال العمل وعدم الاهتمام بتدوير المخلفات.

وقد تؤثر المشكلات السابقة علي تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها علي تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل مما يتطلب ضرورة العمل علي

علاج تلك المشكلات ، وفي ضوء ماسبق تتمثل مشكلة البحث في طرح التساؤلات التالية :

- ١- إلي أي مدي توجد اختلافات جوهرية بين جميع المستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية لإدراكهم لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضرء بالمنظمة؟
- ٢- إلي أي مدي توجد اختلافات جوهرية بين جميع المستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية للعمل في بيئة عمل يسودها التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة ؟
- ٣- إلي أي مدي سيؤثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضرء علي تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل ؟

٣- أهمية البحث :

- أ- حققت المجتمعات الحديثة سواء المتقدمة أو النامية نموا حقيقيا في معدلاتها الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاهتمام بقضايا البيئة وحمايتها من مخاطر التلوث .
- ب- تواجه الظروف البيئية في جمهورية مصر العربية ضغوطا كثيرة تؤثر علي صحة الانسان ومستوي انتاجيته ، وبالتالي علي الاقتصاد المصري ، ومن هذه الضغوط مايرتبط بنوعيه الطاقة والهواء و الماء والأراضي الزراعية وغيرها من الظواهر التي تصاحب الأنشطة الاقتصادية .
- ج - أهمية مجال التطبيق نظرا للدور الذي يقوم به الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء لأنه الجهة الرسمية التي توفر البيانات الإحصائية التي تلبى احتياجات أجهزة الدولة ومجتمع الأعمال والجامعات ومراكز البحوث والمنظمات الدولية والباحثين وفقا للمعايير الدولية .

٤- أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية :

- أ- إلقاء الضوء علي إدارة الموارد البشرية الخضراء و التعرف علي مدي إدراك المستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء .
- ب- التعرف علي مدي وجود اختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية بالمنظمة فيما يتعلق بتحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء .
- ج- التعرف علي مدي تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء .
- د- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد علي زيادة الاستفادة من تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجهاز المركزي بالتعبئة العامة والاحصاء للمساهمة في تحقيق التنمية البيئية المستدامة .

٥- فروض البحث :

- أ- لا توجد اختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة العمل بالمنظمة .
- ب- لا توجد اختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية في مدي توافر أبعاد التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل .
- ج- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل .

٦- أسلوب ومنهج البحث :

يتضمن منهج البحث جانبين :

الجانب النظري : تم الإطلاع علي الكتب والدوريات والدراسات المنشورة العربية والاجنبية والاعتماد علي شبكة المعلومات الدولية لتغطية الإطار النظري للبحث.

الجانب الميداني : تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلي العاملين بالجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء مجال الدراسة لجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية باستخدام مقياس (Likert Scale) خماسي التدرج بحيث تحتوي القائمة علي متغيرات البحث المستقلة والتابعة وتم قياس إدارة الموارد البشرية الخضراء بالاعتماد علي المقياس الوارد في (Nejat and Hazlina:2015)^(٤) وتم قياس التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل بالاعتماد علي المقياس الوارد في (winters :2015)^(٥)

٧- مجتمع وعينة البحث :

أولا : مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بالمستويات الإدارية والوظائف النمطية بالجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء .

ثانيا : حجم العينة:

تم تحديد عينة البحث وفقا للمعادلة التالية:

$$\frac{ق (١ - ق)}{ن}$$

الخطأ المسموح به = ٢

الخطأ المسموح به فإنه سوف يمثل بمقدار ٦% وأن حدود الثقة بالنتائج في صورة نسبة مئوية على أساس حدود الثقة ٩٥%.

$$\frac{(0,5 - 1) \times 0,5}{n} \sqrt{\quad} \quad 2 = 6\%$$

$$\frac{0,5 \times 0,5}{n} \times 4 = 2(0,06)$$

$$\frac{0,25 \times 4}{n} = 0,0036$$

$$1 = 0,25 \times 4 = n \quad 0,0036$$

$$n = 278 \text{ مفردة}$$

$$\text{حجم العينة} = 278 \text{ مفردة}$$

ثالثاً نوع العينة:

اعتمدت الباحثة في توزيع حجم العينة على مفردات مجتمع البحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية نظراً لعدم تجانس مفردات المجتمع وبناءً على ذلك تم توزيع حجم العينة السابق الإشارة إليه (٢٧٨ مفردة) بإتباع أسلوب التخصيص المتناسب Proportional Allocation

رابعاً : وحدات المعاينة :

تتمثل وحدات المعاينة من كافة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية وتم توزيع حجم العينة الخاصة بالعاملين طبقاً للنسب المئوية التالية لكل مستوى من المستويات الإدارية والوظائف النمطية:

٢٠ % للعاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطي .

٣٠ % للعاملين بالإدارة الإشرافية.

٥٠ % للعاملين بالوظائف النمطية.

وفيما يلي جدول يبين توزيع حجم عينة العاملين بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء طبقاً للنسب المئوية السابقة:

جدول رقم (١)

توزيع حجم العينة المحسوبة على العاملين حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

توزيع حجم العينة المحسوبة للمستويات الإدارية والوظائف النمطية بالجهاز	الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء	المستويات الإدارية والوظائف النمطية
$56 = 100/20 \times 278$		الإدارة العليا والإدارة الوسطي .
$83 = 100/30 \times 278$		الإدارة الإشرافية .
$139 = 100/50 \times 278$		الوظائف النمطية .
٢٧٨ مفردة	إجمالي حجم عينة العاملين	

وعند تحليل قوائم الاستقصاء للمستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية تم استبعاد عدد (٢١) استمارة غير كاملة ومنقوصة حيث تم استبعاد عدد(٤) استمارات خاصة بكل من الإدارة العليا والوسطي وعدد (٧) استمارات خاصة بالإدارة الإشرافية وعدد (١٠) استمارات خاصة بالوظائف النمطية وبالتالي فان العينة الفعلية أصبحت

عدد (٢٥٧) مفردة وقد تم دمج تحليل قوائم الاستقصاء الخاصة بالادارة العليا والادارة الوسطي معا نظرا لتشابه الإجابات الخاصة بهم .

٨- الاطار النظري :

١/٨- إدارة الموارد البشرية الخضراء :

اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضراء مكانة فريدة في العصر الحالي حيث يتم الاعتماد عليها في ممارسات الإدارة البيئية في المنظمات المعاصرة حيث أن الإدارة البيئية تهتم بمحاولة القضاء علي قضايا التدهور البيئي وتغيير المناخ والأخلاق والمسئولية الاجتماعية .

١/٨ تعريف الإدارة الخضراء :

عرف Oxford Dictionary الأخضر بأنه يعني أن تكون صديق للبيئة ويرجع اللون الأخضر لتنامي العشب والنباتات والأشجار ، أي أن الأخضر يرجع إلي شيء متصل بالبيئة الطبيعية .

وعرف كل من (Abdulla Razab and others :2015) أن الإدارة الخضراء تعني اشراك الإدارة في القضايا البيئية والعمل علي توفير أنظمة للحد من الأنشطة الضارة للبيئة والعمل علي تعزيز الاستدامة البيئية^(٦) .

وعرف كل من (Haden, oylar & Humphreys :2009) الإدارة الخضراء بأنها عملية واسعة ومنظمة ومستمرة لرصد ومنع ومكافحة الملوثات البيئية بالمنظمة.

٢/١/٨ تعريف المنظمة الخضراء :

ذكر (jafri: 2012) أن المنظمة الخضراء " هي المنظمة التي تقدم منتجات أو خدمات تهدف إلي استخدام الموارد بشكل اكثر كفاءة وفاعلية ، وتوفير مصادر الطاقة وخفض الإحتباس الحراري وإنبعاثات الغازات والحد من الأثار السلبية وتعزيز التأثيرات الإيجابية علي البيئة " ويتم ذلك عن طريق مايلي^(٧) :

أ-الاستخدام المباشر للسياسات والمعلومات والتقنيات التي تساهم في تقليل الأثار السلبية علي البيئة .

ب- توفير المعرفة المتخصصة والاهتمام بتدريب العاملين علي الإدارة الخضراء في المنظمة مثل (تخزين وتوليد الطاقة المتجددة - إعادة تدوير للمخلفات - استخدام طاقة لإنتاج منتج فعال - الوعي لدي العاملين بأهمية الحفاظ علي البيئة)

ج- إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف مثل استخدام وطباعة أقل عدد من الأوراق لخفض التكاليف دون ان تفقد المنظمة أفضل المواهب .

٣/١/٨ الاجراءات التي يمكن ان تتخذها المنظمات للاتجاه للأخضر :

وتوجد بعض الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المنظمات للاتجاه للأخضر وهي^(٨):

١- الحفاظ علي الطاقة : معظم المنظمات يمكنها أن تقلل من استخدام وحفظ الطاقة واستخدام الطاقة الشمسية في الإنارة والحفاظ علي درجات الحرارة المناسبة ولا تكون بالإفراط في استخدام التكييف البارد جدا في الصيف والدافئ جدا في الشتاء.

٢- معرفة آراء العاملين : القيام باستقصاء للعاملين لمعرفة مقترحاتهم لتصبح المنظمة أكثر خضارا و إعلامهم بالإجراءات المستقبلية .

٣- التقليل من استخدام الأوراق : عن طريق تشجيع استخدام الانترنت والاتصال عبر البريد الالكتروني .

٤-إعادة التدوير : يتم هنا إعادة التدوير مايلي الزجاج والورق والبلاستيك والنفايات المعدنية لأنها تساعد علي القضاء علي تكلفة التخزين والتخلص منها .

٥-تشجيع العاملين للحد من استخدام وسائل النقل : ويتم عن طريق استخدام سيارة واحدة تمر علي العاملين أو يتم استخدام المترو والدراجات.

- ٦- تشجيع رجال الأعمال علي استخدام وحدات تليفزيونية أو الإنترنت بدلا من السفر واستخدامه عند الضرورة وهذا يساعد علي تقليل التكاليف والغازات المسببة للاحتباس الحراري .
 - ٧- تشجيع شراء المنتجات المعادة تدويرها وتجديدها واستخدامها .
 - ٨- إزالة السموم : يمكن استخدام البطاريات المستعملة أو ناسخة الحبر في أجهزة آخري في حالة التخلص منها أو يتم التخلص منها بطريقة مناسبة للبيئة .
 - ٩- التفكير في نقل المنتجات او تقديم الخدمات : يتم عن طريق شراء وايجار سيارات موفرة للطاقة لنقل المنتجات أما بالنسبة للخدمات يمكن استخدام الانترنت لتوفيرها بدلا من الذهاب للمنظمة المنتجة أو التي تقدم الخدمة .
 - ١٠- إعداد القيادات للاتجاه إلي الادارة الخضراء والاستعانة بالخبراء المناسبين لذلك
 - ١١- إشراك العاملين عند التحول لكي تصبح المنظمة خضراء .
 - ١٢- إعلام الموردين والعملاء حول الجهود المبذولة بالإدارة الخضراء والاتصال بالجهات الرقابية المحلية .
 - ١٣- استكشاف الفرص لتنفيذ مصادر بديلة (مثل الطاقة الشمسية - الوقود الحيوي - طاقة الرياح)
 - ١٤- تشجيع العاملين علي غلق الأنوار والأجهزة في حالة عدم تواجدهم في أماكنهم.
 - ١٥- تبسيط الإجراءات المستخدمة في التعبئة والتغليف لتوفير الطاقة المستخدمة بدلا من هدرها .
- ٤/١/٨ تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء :
- إن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر فقط علي مجرد تنفيذ المبادرات البيئية ولكن تشمل صياغة وتنفيذ السياسات والممارسات التي تشجع التنمية وموائمة إدارة الموارد البشرية أيضا بإعتبارها المحرك الرئيسي للعمليات .

و يري (lee : 2009) أنه من أجل التنفيذ الفعال لمبادرات الإدارة الخضراء يتطلب ذلك تنفيذ نظم الإدارة البيئية من خلال أنظمة الموارد البشرية التي تتلائم مع ثقافة المنظمة ولتحقيق الأهداف بعيدة المدى^(٩) .

وعرف كل من (Ibrahim & Yusoff and Zin :2015) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها تطبيق للموارد البشرية لكي تتوافق مع الاستدامة البيئية للمنظمة وتحويل الموظف العادي إلي موظف أخضر يهتم بتحقيق أهداف المنظمة البيئية وتحقيق اقصى استفادة ممكنة للبيئة^(١٠) .

ويري كل من (Abdullah & Yusoff :2015) إن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي خلق الوعي لدي العاملين بالمنظمة من خلال الموارد البشرية للاستفادة من الممارسات البيئية^(١١) .

وعرف كل من (Jing & Mohd : 2015) إدارة الموارد البشرية الخضراء هي عملية مبتكرة في المنظمات تتضمن تطور عملياتها و تقنياتها والمبادرات وإعادة التدوير والتدريب عبر الانترنت واستخدام أمثل للكفاءة والطاقة والموارد المتاحة بالمنظمة ، باعتبار الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من المبادرات الخضراء^(١٢) .

و عرفها كل من (Abdulla Razab & Udin and Osman : 2015) بأنها استخدام السياسات والممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية مع تعزيز الوعي للحفاظ علي البيئة وتحويل العاملين بالمنظمة إلي اتجاه الإدارة الخضراء لتحقيق اهداف البيئة المستدامة لتحقيق المزايا التالية^(١٣) :

- ١- الاهتمام بالقضايا البيئية وايجاد حلول مبتكرة .
- ٢- تعطي لاصحاب المنظمة ميزة تنافسية .
- ٣- تخفيض معدلات الغياب و دوران العمل .
- ٤- تشجيع العملاء للمنظمة مما ينعكس علي زيادة مبيعاتها وتقليل تكاليفها .

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي استخدام إدارة الموارد البشرية لتعزيز استخدام الموارد داخل المنظمات وبشكل أعم لتعزيز قضية الحفاظ علي البيئة^(١٤). ويرى كل من (Marhatta & Adhikari :2013) ان إدارة الموارد البشرية الخضراء تعني استخدام سياساتها لتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمة فالإدارة الخضراء للموارد البشرية تعتبر لديها مسئولية غير مباشرة لخلق قوة عاملة خضراء قادرة ولديها وعي لممارسات الإدارة الخضراء والحفاظ علي أهداف المنظمة الخضراء من اختيار وتعيين وتدريب وتعويض وتطوير لرأس المال البشري لتحقيق الصالح العام في الحفاظ علي البيئة^(١٥) .

ويري (Kumari :2012) أنه يجب علي العاملين التعرف علي أهداف المنظمة والمبادرات البيئية الخضراء فيتم تثقيف العاملين وتعليمهم وتدريبهم حول كيفية إنشاء بيئة أكثر صداقة للأرض . فالكثير من المنظمات التي اهتمت بالبيئة انعكس ذلك علي خفض التكاليف بها وزادت مبيعاتها نتيجة توفير الطاقة والمياه والمحافظة علي الموارد الطبيعية الأخرى والحفاظ علي عملائها وأصبحت أكثر كفاءة وتجنباً للمسئولية القانونية للبيئة .

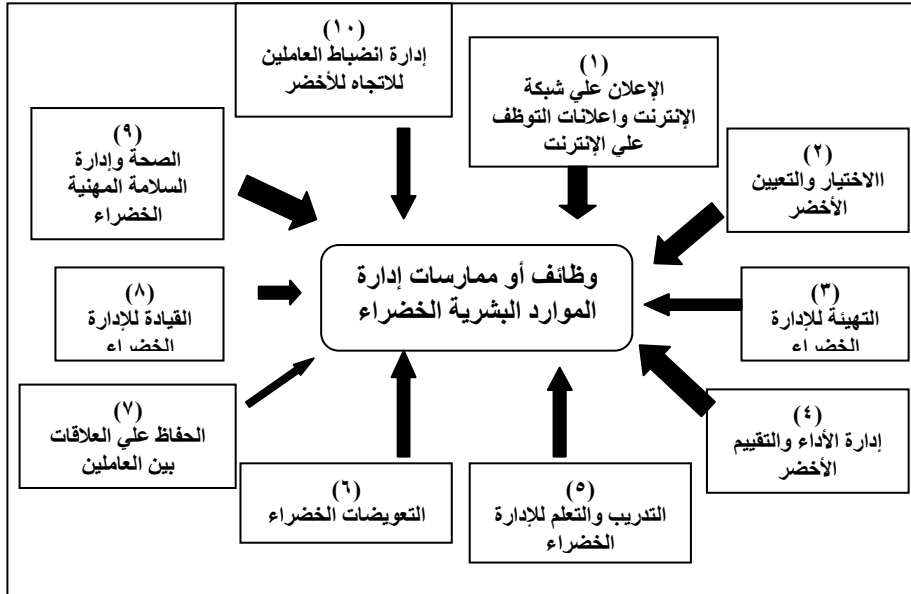
وتم وضع **ISO 14001** ليكون وثيق الصلة بأي منظمة تسعى إلي تحسين وإدارة الموارد بفاعلية أكثر وبطريقة تمكن المنظمة من التوافق مع متطلبات الإدارة البيئية لتستطيع السيطرة علي منتجاتها وخدماتها وعملياتها لتتماشي مع البيئة ولتحسين الأداء البيئي والحفاظ عليها ومن فوائد الحصول علي شهادة ISO 14001 مايلي^(١٦):

- (١) المساعدة في تحسين الإدارة البيئية للحد من الهدر
- (٢) المساعدة بكفاءة وفاعلية من المصاريف والتكاليف غير ضرورية .
- (٣) الالتزام بالمتطلبات القانونية مما يزيد من فرص الحصول علي عملاء جدد
- (٤) تصبح المنظمة صديقة للبيئة .

١/٨ / وظائف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

ذكر كل من (Hosain and Rahman: 2016)^(١٧) و (Arulrajah and others) (2015)^(١٨) و (Renwick and Maguire : 2013)^(١٩) و (Opatha: 2013) أن هناك عدة وظائف أو ممارسات لإدارة الموارد البشرية العادية لتصبح إدارة موارد بشرية خضراء والتي يمكن تنفيذها ويوضحها الشكل التالي رقم (١) :

شكل رقم (١)
وظائف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء



يتضح من الشكل السابق رقم (١) أن وظائف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي يجب تنفيذها وتوافرها في المنظمة هي :
(١) إعلانات المنظمة علي الانترنت بما فيها إعلانات التوظيف : يتم هنا في الإدارة الخضراء الإعلان عن المنظمة وخدماتها ومنتجاتها عن طريق الإنترنت ويتم

أيضا الإعلان عن احتياجات المنظمة من العمالة عن طريق الإنترنت ويتم ملء طلبات التوظيف و تقديم السيرة الذاتية للمرشح علي الإنترنت وأصبحت هذه العملية من أسهل وأرخص الطرق للمنظمات.

(٢) الاختيار والتعيين الأخضر : وترتكز المنظمات هنا علي اختيار السيرة الذاتية للمرشحين المناسبين من المتقدمين للعمل علي طريق الانترنت ثم يتم اعلامهم لاختبارهم ومقابلاتهم لمعرفة مدي صلاحيتهم للوظيفة المناسبة لتقليل الكمية المستخدمة من الأوراق واختيار المرشحين الذين الأكثر وعيا بالبيئة والذين لديهم الدوافع والقدرة للحفاظ علي البيئة خضراء .

(٣) التهيئة الخضراء : ويتم إدماج العاملين الجدد والحالين بالمنظمة بأهمية الإدارة الخضراء والحفاظ علي بيئة العمل الخضراء ومعرفة العاملين بالمزايا الناجمة عن الإدارة الخضراء مثل الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية ، ومكان العمل الأخضر الصحي والنظيف .

(٤) إدارة الأداء والتقييم الأخضر : ويتم هنا التركيز علي وضع أهداف للأداء الأخضر و مؤشرات السلوك الأخضر مثل خلق الوعي وتشجيع العاملين لتحقيق بيئة خضراء للمنظمة وهنا يتم تقييم الأداء عن طريق وضع مخططات ومؤشرات ومعايير للأداء الأخضر علي جميع المستويات الإدارية والوظائف النمطية بالمنظمة لتحقيق الأداء البيئي ويتم مراجعته بالأداء الفعلي للعاملين بالمنظمة لمعرفة اوجه القوة والضعف في الأداء البيئي .

(٥) التدريب والتعلم الأخضر : يتضمن تنمية وتدريب العاملين بالبرامج وورش العمل والندوات والدورات التي تقوم بتطوير ومساعدة العاملين علي اكتساب المعارف والمهارات الإدارية الخضراء لزيادة المهارات في مجال إدارة البيئة الخضراء ويتم التدريب عن طريق :

- أ- توفير التدريب البيئي لأعضاء المنظمة لتطوير المهارات والمعرفة المطلوبه وتعزيز الكفاءات .
- ب- توفير التدريب للتعلم والتكيف مع البيئة وتعلم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة
- ج- توفير التدريب البيئي لخلق الوعي لدي العاملين
- د- اجراء تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الخضراء من وقت لآخر من أجل جعلها إدارة بيئية جيدة .
- ويتم التدريب علي السلامة والصحة المهنية - إدارة النفايات - إعادة التدوير - التدريب علي استخدام المواد علي الإنترنت بدلا من النشرات المطبوعة والكتب والكتيبات للحد من استخدام الورق.
- (٦) التعويضات الخضراء : يتم إعطاء مكافآت مالية وغير مالية للجهود غير العادية لتشجيع وتحفيز العاملين لجعل أماكن العمل نظيفة وإعطاء مكافآت للمحافظين علي البيئة .
- (٧) الحفاظ علي العلاقات بين العاملين : يجب أن يكون لدي العاملين الدافع للمبادرة في الاشتراك وللمشاركة مع بعضهما البعض .
- (٨) القيادة للإدارة الخضراء : يجب علي المنظمات أن تتوافر لديها القادة القادرين علي تنفيذ وبدء العمل بالإدارة الخضراء .
- (٩) الصحة والسلامة المهنية الخضراء : تتضمن الصحة والسلامة المهنية التقليدية مع إضافة الجوانب الخاصة بالحفاظ علي البيئة لضمان مكان عمل أخضر للجميع والحد من التوتر والأمراض الناجمة عن بيئة العمل الخطرة وتشمل (الإضاءة - الصوت- التهوية - درجة الحرارة - أنظمة إنذار للحريق - أدوات الحماية الشخصية).
- (١٠) إدارة إنضباط العاملين للاتجاه الأخضر : يعتبر ذلك شرط مسبق في الإدارة البيئية للمنظمات في ضمان سلوك الموظف الأخضر في مكان العمل ، وتحتاج

المنظمات إدارة الانضباط للأخضر لتحقيق استراتيجياتها وعلي إدارة المنظمة من تري أنه يخالف القواعد والأنظمة البيئية أن تتبع معه إجراءات تأديبية مثل (التحذير- دفع غرامة..... إلخ) وعلي إدارة المنظمة أن تفرض مجموعة واضحة من القواعد واللوائح علي العاملين لحماية البيئة وجعل المنظمة خضراء .

وأضاف كل من (Hosain and Rahman: 2016) علي وظائف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء السابقة مايلي :

١- توصيف الوظائف الخضراء : فتوصيف الوظائف يستخدم العديد من الواجبات والمسؤوليات ذات الصلة بالحماية البيئية فكل وصف وظيفي يتضمن واجبات لحماية البيئة ويكون أكثر ملائمة للبيئة من خلال دمج مهام تركز علي البيئة (فالبعد البيئي واجبا في الوصف الوظيفي)

٢- التخطيط الأخضر للموارد البشرية : يتم هنا التنبؤ بعدد العاملين وأنواعهم اللازمين لتنفيذ مبادرات أنشطة البيئة والمشاركة في تحديد الاستراتيجيات المتبعة.
وصنف (Renwick : 2008)^(٢٠) وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء كمايوضحها الجدول التالي رقم (٢) :

جدول رقم (٢)

وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء

المخالفات	التعويضات	علاقات العمل	تدريب وتطوير	إدارة الأداء	توصيف الوظائف والاختيار والتعيين
- في حالة وجود مخالفات علي أية منظمة خضراء تتم الحماية القانونية بتوجيهها ووضع تصورات لها لرجوعها إلي الإدارة الخضراء	- وضع حوافز مادية ومعنوية لتحفيز العاملين للحفاظ علي بيئة العمل . - وضع تحذيرات في حالة عدم اتباع السلوك الأخضر - وجود تغذية عكسية للعاملين	- استقلالية العاملين في تجربة الأفكار الخضراء - معرفة العاملين بأهمية الإدارة الخضراء - دمج العاملين بعمليات الإدارة الخضراء - مشاركة ومساعدة العاملين مع بعضهم البعض - التشجيع علي استخدام وسائل نقل خضراء	- إدخال التدريب للعاملين علي عمليات الصديقة للبيئة - دمج التدريب بالواقع العملي - استخدام فريق للعمل في الإدارة الخضراء - التدريب علي السلامة وكفاءة الطاقة وإدارة النفايات و إعادة التدوير - تطوير مهارات الشخصية للعاملين للعمل بالإدارة الخضراء	- وضع مؤشرات ومعايير لقياس الأداء الأخضر - الاتصال الأخضر بين جميع المستويات الإدارية - تعيين مديرين لديهم خبرة ومعرفة بالإدارة الخضراء واهدافها وغاياتها - معرفة العاملين بالمعايير البيئية التي يجب استخدامها ومعرفة .	- توصيف الوظائف الخضراء (تشمل وصف الوظيفة والأهداف الخضراء) - تصورات الإدارة العليا لممارسات الإدارة الخضراء - استخدام معايير خضراء عند اختيار وتعيين العاملين

٦/١/٨ طرق مشاركة العاملين لتشجيعهم علي اتباع إدارة الموارد البشرية الخضراء :

ذكر (Goyal :2013) انه يجب اشراك العاملين في اتباع إدارة الموارد البشرية

الخضراء ويتم عن طريق ما يلي^(١) :

- ١- تشجيع وتوعية العاملين باستمرار بسياسات الإدارة الخضراء المتبعة بالمنظمة.
- ٢- التذكير المستمر للعاملين عن فوائد الإدارة الخضراء وتشجيعهم علي الابتكار
- ٣- اخبار وسائل الاعلام ومنظمات المجتمع الأخرى لاعلام العملاء باتباع المنظمة للإدارة الخضراء .
- ٤- إبلاغ العاملين باستمرار عن التقدم الذي تحققه أي منظمة نتيجة إتباعها للإدارة الخضراء

وذكر (Deloitte) أنه يوجد خمسة عناصر يجب توافرها لتحقيق وتوفير منظمة البيئية مستدامة^(٢٢):

١- منتجات / خدمات خضراء : إدارة النفايات والتلوث واستبدال الموارد وإعادة التكيف .

٢- موارد بشرية خضراء : استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء ، الثقافة ، التوظيف، الاحتفاظ والتدريب والتنمية علي الأخضر .

٣- مكان العمل أخضر : زيادة المساحات الخضراء المحيطة بمكان العمل ومباني خضراء ومصادر طاقة متجددة وإعادة تدوير .

٤- وظيفة خضراء : دمج ممارسات خضراء جديدة تتناسب مع وظيفه العاملين

٥- إدارة خضراء : التشجيع المستمر وإيمان الإدارة العليا بأهمية الأخضر .

٧/١/٨ أمثلة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء :

توجد أمثلة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء ويوضحها الجدول التالي رقم(٣)^(٢٣):

جدول رقم (٣)

أمثلة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

أبعاد بيئية وارتباطها بإدارة الموارد البشرية الخضراء	أبعاد إجتماعية مرتبطة بإدارة الموارد البشرية الخضراء	أبعاد اقتصادية مرتبطة بإدارة الموارد البشرية الخضراء
- إعادة تدوير	- العمل بدوام جزئي	- التوظيف الالكتروني
- مسئولية اجتماعية	- العمل من المنزل	- البريد الالكتروني
- شهادة خضراء	- الوقت المرن .	- تدريب أون لاين أو عن بعد
- الصحة والسلامة	- المشاركة الوظيفية	- ملء استمارات التوظيف علي الانترنت
- سياسات خضراء للمنظمة		- إعادة التدوير
- أيزو ١٤٠٠١		

إن تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء يضمن للمنظمة الحد من الآثار السلبية المؤثرة علي البيئة وتعزيز التأثير الإيجابي لتحسين البيئة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة عن غيرها

٢/٨ التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة :

١/٢/٨ تعريف التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة :

إن أهم مقومات نجاح المنظمات هو التفاعل مع المتغيرات البيئية لتكون قادرة علي المنافسة الحالية والمستقبلية في الأسواق ومن أجل تحقيق نجاح علي المدى الطويل و أن تسعى لتنمية و تحفيز العاملين علي قيم وثقافة المنظمة السائدة ويشتركون في نفس أهداف و أولويات المنظمة .

إن التوافق بين الفرد والمنظمة يعد من أهم المداخل الإدارية الحديثة وذلك لأنه يشير إلي مدي التكيف بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل

وعرف كل من (Blanco and Domenico: 2015) التوافق بين الفرد والمنظمة بأنه "مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة لدمج العاملين بالمنظمة وتمكينهم من أعمالهم ومسئولياتهم ومعرفتهم الجيدة بثقافة المنظمة التي ينتمون إليها^(٢٤) .

كما عرف (Aktas : 2014) التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة بأنه التوافق بين قدرات الشخص ومطالب وظيفته (السياق الاجتماعي ببيئة العمل) أو احتياجات الشخص ومتطلبات الوظيفة واعتبارهم كيان واحد^(٢٥) .

وعرف كل من (Salavati & Ahmadi & Maeili and Mirzaei : 2011) التوافق التنظيمي بأنه العملية التي يكتسب بها الفرد المواقف والسلوك و المعرفة اللازمة للمشاركة في العملية التنظيمية كعضو تنظيمي أي تكيف الأفراد مع ثقافة المنظمة^(٢٦) . ويرى (Morley : 2007) أن التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة يتحدد بأربعة عناصر وهي^(٢٧):

(١) التوافق الكامل لخصائص الفرد التي تتشابه مع خصائص التنظيم الكامل

(٢) التوافق الكامل بين احتياجات المنظمة من الأفراد لأداء أعمالهم المطلوبة

(٣) سد احتياجات الأفراد من قبل المنظمة .

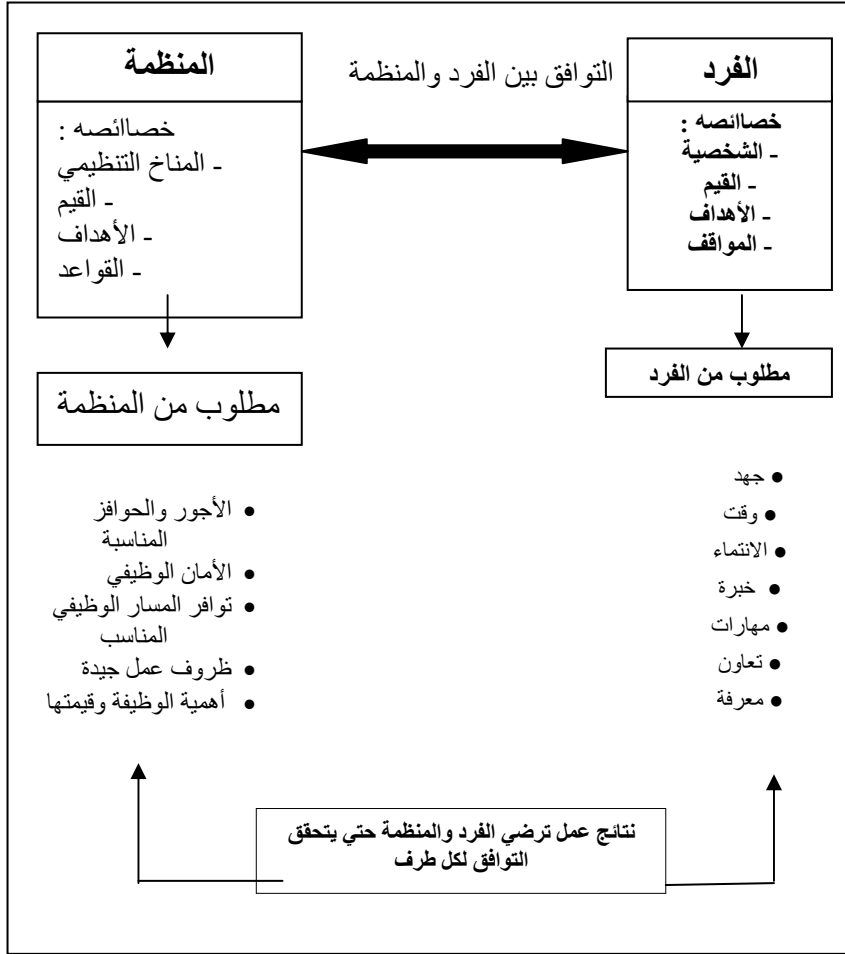
(٤) الأفراد لديهم قدرة مناسبة لسد مطالب المنظمة .

ويري (Bellou : 2009) إن التوافق بين الفرد والمنظمة " هو تعيين سلوك الفرد من خلال التفاعل مع المنظمة والتقدم فيها ويجب الأخذ في الاعتبار مايلي^(٢٨) :

- ١- كيان واحد علي الأقل (الفرد والمنظمة) .
- ٢- يشتركان في خصائص أساسية .
- ٣- أن تتناسب قيم وأهداف ومعايير ومناخ المنظمة مع شخصية الفرد وقيمه وأهدافه ومواقفه .

وعرف (Kristof :1996) التوافق بين الفرد والمنظمة بأنه قدرة الفرد علي تلبية احتياجاته الأساسية والاحتياجات التنظيمية والموائمة بينهما كما يوضحها الشكل التالي رقم (٢) ^(٢٩):

شكل رقم (٢)
التوافق بين الفرد والمنظمة



يتضح من الشكل السابق رقم (٢) المتطلبات التي يجب ان يقدمها الفرد للمنظمة والمتطلبات التي ينبغي توافرها من جانب المنظمة للفرد فاذا كان هناك إحساس

بالتبادل العادل والمتوازن ينعكس ذلك علي حدوث التوافق بين الفرد والمنظمة ، والعكس عندما يشعر الفرد بأن التبادل غير عادل بينه وبين المنظمة فيتولد لديه اتجاه سلبي تجاه المنظمة ويفقد الرغبة في العمل بجديه ويشعر بعدم التوافق مع المنظمة وبعدم الرضا ويزيد من معدل غيابه ويترك العمل .

وذكر كل من (Werbel and De Marie :2005) إن دور إدارة الموارد البشرية هنا يأتي من اختيار العاملين واكتشاف التوافق بين الفرد والمنظمة و ما يتناسب مع كل من الفرد والمنظمة

كما توصلت دراسة (Silverthorne : 2004) إن المنظمات تعمل في بيئة عالمية تنافسية فمن أهم العوامل التي لها علاقة بزيادة الانتاجية و تقليل دوران العمل هو درجة التوافق بين الفرد والمنظمة فالمنظمات التي تتمتع بإدارة جيدة لديها أفضل استراتيجيات وتكون في مكانه مناسبة^(٣٠).

٢/٢/٨ الطرق التي تساهم في خلق التوافق بين الفرد والمنظمة :

ذكر (Sutarjo: 2011) أنه يوجد ١٠ طرق أساسية للمساهمة في خلق التوافق بين الفرد والمنظمة^(٣١):

- ١- الاختيار والتعيين للعاملين : ويجب اختيار القدرات المناسبة من الأفراد للتعيين في الوظيفة المناسبة لأن ذلك سيساعد علي النمو والتطوير والتغيير و تلبية احتياجاتهم واحتياجات المنظمة باستمرار .
- ٢- وضوح القيم التنظيمية للعاملين و التحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين وجذب الموهوبين للالتحاق بالوظيفة المناسبة .
- ٣- التهيئة الاجتماعية : يجب علي العاملين الجدد والحاليين مساعدتهم علي التكيف مع ثقافة المنظمة الحالية .

- ٤- ثقافة التغيير : إدخال ثقافة جديدة علي المنظمة قد يتجه بعض العاملين إلي رفضها وهنا يأتي دور الإدارة العليا إلي محاولة مواءمة العاملين و إزالة الخوف والقلق لديهم .
- ٥- عند إدخال التغيير يجب علي جميع العاملين المعرفة الواضحة والفهم لثقافة المنظمة وأهدافها للتأقلم والتكيف السريع مع التغيير
- ٦- التدريب الشامل : يتم تدريب العاملين بشكل منهجي لتحسين مهاراتهم ومعارفهم المتعلقة بالعمل وبالأساليب والأدوات الجديدة .
- ٧- أن لا يكون هناك تناقض بين الثقافة التنظيمية الفعلية والمعلن عنها للعاملين لتحقيق التوافق الكامل .
- ٨- تخطيط المسار الوظيفي : هو عملية مشتركة بين المنظمة متمثلة في إدارة الموارد البشرية وكل رئيس مباشر والفرد لمرحل المسار الوظيفي لتحديد المهارات المطلوبة منه لعبور كل مركز وظيفي إلي مركز أعلي لكي يتم وضع الفرد المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة والتوافق معها .
- ٩- إدارة التطوير الوظيفي : وهنا يتم المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي وبين إحتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها للنمو.
- ١٠- دور القائد الفعال : يأتي هنا دور القائد للتأثير علي الآخرين للحصول علي أهداف محددة وتوجيه العاملين لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة في آن واحد .
- ويتفق (Sutarjo: 2011) مع (Kaili and Hung : 2010) (٣٢) أن علي المنظمة الاهتمام بالاختيار والتعيين الأفراد المناسبين ذو المهارات المناسبة ، وتحديد إحتياجات المنظمة من العاملين وسد إحتياجاتهم لإحداث التوافق بين الفرد والمنظمة. وقد أظهرت دراسات كل من (Kristof & Browan and Billsberry : 2013) و (Edwards and Shipp:2012) و (Wasioleski and Hayibor : 2008)

و (Christiansen : 1997) أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى التوافق بين الفرد والمنظمة وأثرها الكبير علي رضا العاملين والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي .

٩- الدراسات السابقة :

١/٩ الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء :

١/٩/١ دراسة (Hosain& Rahman:2016) (٣٣):

تهدف هذه الدراسة إلي معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام علي أداء الشركات ، ولدراسة أثرها علي أنشطة الموارد البشرية التقليدية .

وتوصلت الدراسة إلي :

إن الفهم الصحيح والمعرفة الجيدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلي تحسين الأداء التنظيمي و يخلق ميزة تنافسية للمنظمة ويجب علي جميع الشركات أن تتبني ممارسات صديقة للبيئة من أجل تحسين أحوال المجتمع بشكل عام .

٢/١/٩ دراسة (Rimi: 2016) (٣٤):

تهدف هذه الدراسة إلي :

أ- معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحسين وابتكار الخدمات المصرفية الخضراء .

ب- توفير نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية الخضراء وربطها للاستفادة منها في الخدمات المصرفية الخضراء لتوفير الاقتصاد الأخضر .

ج-تزويد الوعي البيئي للعاملين والإداريين .

و توصلت الدراسة إلي :

أ- ان هناك علاقة إيجابية بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأخضر .

ب- أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار في الخدمات المصرفية من خلال تعزيز أداء العاملين .

ج- يجب أن توفر بعض البنوك تحفيز للعاملين للخدمات الخضراء في القطاع المصرفي .

٣/١/٩ دراسة (Dumont and others :2016)^(٣٥) :

تهدف هذه الدراسة إلي دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي سلوكيات العمل الخضراء والمناخ النفسي للعاملين .
وتوصلت الدراسة إلي :

أ- إن إدارة الموارد البشرية الخضراء أثرت بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك العمل الأخضر داخل العمل .

ب- يوجد تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي المناخ النفسي للعامل وأصبح يهتم بالقيم الخضراء .

ج- ان هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء علي العاملين في مكان العمل وعلي سلوكياتهم .

٤/١/٩ دراسة (Cheema & Tisman and Javed : 2015)^(٣٦) :

تهدف هذه الدراسة إلي:

أ- معرفة الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم

ب- معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء علي الميزة التنافسية في أداء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلي :

- وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإداء العاملين وجاء معامل الارتباط ٠,٦٢٧ ,

- إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتأثر بعدة عوامل (كالعمر - الخبرة - النوع)

- إن المنظمات التي تستخدم إدارة موارد بشرية خضراء تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات .

٥/١/٩ دراسة (Shaikh :2015) (٣٧) :

تهدف هذه الدراسة لنشر الوعي بين المنظمات ومعرفة أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وبالتالي تساعد المنظمات البيئية للحد من المشاكل البيئية والمخاطر والتلوث

توصلت الدراسة إلي :

- ١- إن ٥٤% من المنظمات أدرجت الإدارة البيئية في أعمالها التجارية
- ٢- إن ٧٤% من رجال الأعمال بدءوا باستخدام الانترنت للحد من السفر
- ٣- إن ٧٦% يعززون الحد من استخدام الورق .
- ٤- إن ٦٠% زادوا بالاهتمام ببرامج اللياقة البدنية للعاملين
- ٥- إن دور إدارة الموارد البشرية يسهم بدور كبير في حركة الاتجاه للأخضر وتحفيز العاملين للتحرك له وبدون إدارة الموارد البشرية يصعب الاتجاه للإدارة الخضراء .

٦/١/٩ دراسة (Venkatesh and Others :2014) (٣٨):

تهدف هذه الدراسة إلي القاء الضوء علي دور وظيفة الموارد البشرية الخضراء في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند التي لها دور في تعزيز التنمية المستدامة في المنظمة .

وتوصلت الدراسة إلي :

- إن زيادة الوعي بسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل (برامج التوعية- التوظيف- التدريب والتطوير - الحكم الذاتي - التعلم) ساعد في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع تكنولوجيا المعلومات حيث جاء معامل نموذج الانحدار ٤٧%

- الاهتمام وزيادة الوعي بمنافع حماية البيئة يساعد علي بلوغ أهداف المنظمة وأيضاً ضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية البيئية ومنحهم مزيداً من التحكم الذاتي في أعمالهم
٧/١/٩ دراسة (Jabbour :2011) (٣٩) :

تهدف هذه الدراسة إلي معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي الثقافة التنظيمية والتعلم والعمل الجماعي في الشركات البرازيلية .
توصلت الدراسة :

- أهمية الموازنة بين ممارسات الموارد البشرية مع العاملين في السيطرة علي الممارسات البيئية .

- إضفاء طابع رسمي صغير لإدراج الممارسات البيئية علي الممارسات التقليدية.

- وجود تأثير إيجابي بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء علي أداء المنظمة والثقافة التنظيمية والتعلم بشكل ملحوظ .

٨/١/٩ دراسة (Haden & Oyler and Humphreys : 2009) (٤٠):

تهدف هذه الدراسة إلي :

- معرفة مفهوم وتاريخ الإدارة الخضراء .

- معرفة سياسات الإدارة الخضراء .

- معرفة ارتباط الإدارة الخضراء بالقضايا البيئية .

وتوصلت الدراسة إلي ضرورة الاهتمام بالإدارة الخضراء وتطبيق المصادر البديلة للطاقة يأتري علي تحسين الأداء البيئي .

٢/٩ الدراسات المتعلقة بالتوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة :

١/ ٢/٩ دراسة (Diskiene and Gostautas : 2013) (٤١):

تهدف هذه الدراسة إلي :

- تحديد أثر التوافق بين الفرد والمنظمة وقيمتها علي الرضا الوظيفي

- تحديد أثر التوافق بين الفرد والمنظمة علي أداء العاملين وأجريت الدراسة علي شركة الاتصالات السلوكية واللاسلكية في ليتوانيا .
توصلت الدراسة إلي :

- هناك تأثير إيجابي لجميع قيم التي تتبناها المنظمة علي الرضا الوظيفي .
- ينبغي علي مديري المنظمة التواصل الأكثر مع العاملين ومعرفة آرائهم عن العمل والصعوبات التي تواجههم وتشجيع الوعي من خلال التدريب .
- أظهرت الدراسة ان الإناث أكثر ملاءمة مع القيم التنظيمية وأكثر رضاء عن وظائفهم عن الرجال .

٢/٢/٩ دراسة (Andrews & Baker and Hunt : 2011) (٤٢):

تهدف الدراسة إلي :

- الكشف عن العلاقة بين الفرد والمنظمة وبين القيم الأخلاقية بالشركة
 - التعرف علي أثر التوافق بين الفرد والمنظمة علي الالتزام والرضا الوظيفي و أجريت الدراسة علي ٤٨٩ من أعضاء المشتريات الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية
- وتوصلت الدراسة :

- ١- ان التوافق بين الفرد المنظمة يتأثر بالقيم الأخلاقية العالية للعاملين .
- ٢- هناك علاقة إيجابية بين التوافق بين الفرد والمنظمة وأثرها بشكل مباشر علي الالتزام والرضا الوظيفي

٣/٢/٩ دراسة (Kaili and Hung :2010) (٤٣):

تهدف الدراسة إلي معرفة أثر محو الأمية المعلوماتية في العلاقة بين توافق الفرد مع المنظمة (كمتغير وسيط) علي نتائج العمل وكانت العينة علي ٤٢٧ موظف في المؤسسات المالية قي تايوان

وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة إيجابية بين القراءة والكتابة والكمبيوتر (محو للامية) لتتناسب مع التوافق الفرد مع المنظمة وبمؤشر فعال لاثرها علي الأداء الوظيفي .

٩ / ٢ / ٤ دراسة (Bellou:2009) (٤٤) :

تهدف الدراسة إلي :

- معرفة أهمية التوافق بين الفرد والمنظمة وتأثيرها علي سلوك العاملين
 - دراسة أثر التوافق بين الفرد والمنظمة علي الرضا الوظيفي (كمتغير وسيط) وأثره علي الولاء التنظيمي .
- وتوصلت الدراسة إلي أن الاهتمام بالتوافق بين الفرد والمنظمة يزيد من الرضا الوظيفي الذي سيزيد من الولاء التنظيمي .

٩ / ٢ / ٥ دراسة (Karakurum : 2005) (٤٥) :

تهدف الدراسة إلي :

- ١- معرفة أثر التوافق بين الفرد والمنظمة علي الأداء والالتزام التنظيمي في المنظمات العامة التركبية .
 - ٢- أثر التوافق بين الفرد والمنظمة علي رضا العاملين .
- توصلت الدراسة إلي :
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوافق بين الفرد والمنظمة وبين الرضا الوظيفي
 - وجود علاقة إيجابية بين التوافق بين الفرد والمنظمة وبين الأداء والالتزام التنظيمي

٣/٩ التعليق علي الدراسات السابقة :

(أ) بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الخضراء :

- إتفقت نتائج دراسة كل من (Hosain & Rahman) و (Rimi) و (Cheema and others) و (Jabbour) علي وجود علاقة إيجابية بين الاهتمام بممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسين أداء العاملين وأن المنظمات التي تستخدم إدارة موارد بشرية خضراء تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات.

- بينت دراسة (Dumont and Others) علي وجود علاقة إيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي المناخ النفسي للعاملين وسلوكياته وازداد أهتمامه بالقيم الخضراء .

- تتشابه نتائج دراسة كل من (Shaikh) و (Haden & oylar and) و (Humphreys) ان نشر الوعي بين المنظمات ومعرفتهم بأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء يساعد البيئة للحد من مخاطر التلوث ويساعد علي تحسين الأداء البيئي .

- وأظهرت نتائج دراسة (Venkatesh and others) إن زيادة الوعي بسياسات الموارد البشرية الخضراء يساعد في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع تكنولوجيا المعلومات .

(ب) بالنسبة للتوافق بين الفرد والمنظمة :

- تتشابه دراسة كل من (Dishiene and Gostautas) و (Bellou) و (Karakurum) في وجود علاقة إيجابية لتأثير التوافق بين الفرد والمنظمة علي أداء العاملين و الرضا الوظيفي .

- أظهرت دراسة (Andrew and Others) ان التوافق بين الفرد والمنظمة يتأثر بالقيم الأخلاقية العالية للعاملين ووجود علاقة إيجابية بين التوافق بين الفرد والمنظمة وعلي الالتزام التنظيمي .

- وبينت دراسة (Kaili and Hung) ان هناك علاقة إيجابية بين محو الأمية (القراءة والكتابة والكمبيوتر) وأثرها علي توافق الفرد مع المنظمة .

١٠- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض :

١/١٠ - الدراسة الاستطلاعية :

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على قائمة الاستقصاء المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة قامت الباحثة باستخدام كل من:

أ - معامل الاتساق الداخلي **Interconsistency** :

يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء والذي يعتمد على معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار معنوية معامل الارتباط.

ب -معامل ألفا كرونباخ **(α) Cronbach's Alpha** :

اعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ بهدف قياس معامل الثبات (والذي يعبر عن درجة الاعتمادية) وذلك على مستوى جميع المتغيرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميدانية مكونة من (٤٠) مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء لكي يتم التأكد من وضوح جميع عبارات قائمة الاستقصاء لدى المستقصى منهم.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بحساب كل من درجة المصداقية ومعامل الثبات لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل كما يوضحها الجدول التالي رقم (٤) :

جدول رقم (٤)

درجة مصداقية النتائج المحققة باستخدام معامل الإتساق الداخلي و معامل الثبات الفا كرونباخ

الثبات (الفاكرونباخ)	معامل الاتساق الداخلي	عدد العبارات	الأبعاد
٠,٨١٨	**٠,٦٧١	٤	١- توصيف الوظائف الخضراء
٠,٨١٣	**٠,٧٧٨	٣	٢- الاختيار والتعيين الأخضر
٠,٧٩١	**٠,٨٩٤	٦	٣- التدريب الأخضر
٠,٨٢٤	**٠,٨٧٨	٢	٤- الحوافز الخضراء
٠,٧٧٢	**٠,٧٧٨	٢	٥- تقييم الأداء الأخضر
٠,٨٤٦		١٧	إجمالي بعد: إدارة الموارد البشرية الخضراء
٠,٧٥٣	**٠,٧٢٤	٥	١- التوافق مع القيم
٠,٨١٥	**٠,٨١٠	٢	٢- التوافق مع الأهداف
٠,٨١٦	**٠,٨٢٦	٥	٣- التوافق مع الشخصية والمناخ التنظيمي
٠,٧٦٤	**٠,٧٥٠	٤	٤- التوافق مع الاحتياجات
٠,٨٠٢		١٦	إجمالي بعد: تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل
٠,٨٣٢		٣٣	إجمالي " تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) مايلي :

١- صلاحية جميع العبارات علي كل من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوي ٠,٠١ وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠,٦٧١ و ٠,٨٩٤) الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى إقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين العناصر المختلفة ومدى تمثيلها لمكونات أبعاد الدراسة وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية عبارات الإستمارة للأبعاد وقد تراوحت معاملات الارتباط في أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء بين

(٠,٦٧١ و ٠,٨٩٤) و معاملات الارتباط لأبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل لكل بعد بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه و دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فاقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٢٤ و ٠,٨٢٦) مما يدل على ان جميع العبارات صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

٢- تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة، وقد تبين ان معامل الثبات لإجمالي أبعاد " إطار مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها علي تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل ، قد بلغ (٠,٨٣٢) ، وظهرت قيم معاملات " الثبات لإجمالي أبعاد " تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء " تراوحت بين (٠,٧٧٢ ، ٠,٨٢٤) وهي أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس وأيضا أبعاد "تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل " تراوحت بين (٠,٧٥٣ ، ٠,٨١٦) وهي أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس .

مما تقدم يمكن قبول جميع عبارات قائمة الاستقصاء المستخدمة دون حذف أي عبارة لقياس متغيرات البحث الخاصة بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها علي تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء وذلك لإثبات مدى صحة أو خطأ فروض البحث.

١٠ / ٢ - مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمكونات إدارة الموارد البشرية الخضراء (توصيف الوظائف الخضراء ، الاختيار والتعيين الأخضر ، التدريب الأخضر ، الحوافز ، تقييم الأداء الاخضر) لكل من المستويات الإدارية العليا والوسطي والإشرافية والوظائف النمطية بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- الوصف الإحصائي
 أ- الوسط الحسابي.
 ب- الانحراف المعياري.
 ج- معامل الاختلاف .
 ١٠/٢/١ - مكونات إدارة الموارد البشرية الخضراء :
 ١- توصيف الوظائف الأخضر :

جدول (٥)

نتائج الوصف الإحصائي لتوصيف الوظائف الخضراء

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
١	وظيفي بالمنظمة قادرة علي المشاركة في الاهتمام بالأنشطة الصديقة بالبيئة .	٤,١١	٠,٦٣	١٥,٥٢
٢	وظيفتي بالمنظمة قادرة علي إلمامي بالمعلومات عن الأنشطة الصديقة بالبيئة بمجال عملي	٣,٩٤	٠,٦٨	١٧,٤٦
٣	وظيفتي بالمنظمة تمكنني من استخدام مواد صديقة بالبيئة.	٣,٧٨	٠,٧٦	٢٠,٢٤
٤	وظيفتي قادرة علي الاهتمام بالبيئة والصحة .	٤,٠٥	٠,٦٦	١٦,٤٤
	المتوسط العام لإجمالي توصيف الوظائف الخضراء	٣,٩٦	٠,٥٧	١٤,٥٤

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) مايلي:

-ان مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي " توصيف الوظائف الخضراء " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٩٦) وبمعامل اختلاف قدره (١٤,٥٤%)، أى بما يعادل نسبة اتفاق (٨٥,٤٦%) وقد كانت أهم العبارات إيجابية على بنود البعد عبارة (وظيفي بالمنظمة قادرة علي المشاركة في الاهتمام بالأنشطة البيئية) بينما العبارات الأقل ايجابية على بنود البعد عبارة (وظيفتي بالمنظمة تمكنني من استخدام مواد صديقة بالبيئة) وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

وتفسر الباحثة ذلك بأن الوظائف الموجودة بالمنظمة قادرة علي المشاركة والاهتمام بالبيئة ولكنها غير منفذه واستخدامه قليل للمواد الصديقة للبيئة .
٢- الاختيار والتعيين للاتجاه للأخضر:

جدول (٦)

نتائج الوصف الإحصائي للاختيار والتعيين الأخضر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
٥	إذا اهتمت منظمتي بالأداء البيئي سيجذب العاملين للعمل بالمنظمة.	٤,٢٠	٠,٧٣	١٧,٤٥
٦	اختيار العاملين بمنظمتي قادرا علي الاختيار بناء " علي الاعتبارات البيئية	٣,٨٩	٠,٨٨	٢٢,٨٣
٧	منظمتي قادرة علي تعيين العاملين الذين لديهم المعرفة والوعي بالأداء البيئي	٤,١١	٠,٩١	٢٢,٢٦
	المتوسط العام لإجمالي الاختيار والتعيين الأخضر	٤,٠٦	٠,٦٨	١٦,٩٧

و يتضح من الجدول السابق رقم (٦) مايلي :

- إن مفردات عينة الدراسة بالموافقة علي إجمالي " الاختيار والتعيين الأخضر" وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٤,٠٦) وبمعامل اختلاف قدره (١٦,٩٧%)، اي بما يعادل نسبة اتقاق (٨٣,٠٣%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات ايجابية علي بنود البعد عبارة (إذا اهتمت منظمتي بالأداء البيئي سيجذب العاملين للعمل بالمنظمة) بمعامل اختلاف (١٧,٤٥%).

- أما العبارات الأقل ايجابية علي بنود البعد عبارة (اختيار العاملين بمنظمتي قادرا علي الاختيار بناء " علي الاعتبارات البيئية)، بمعامل اختلاف (٢٢,٨٣%)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

وتفسر الباحثة أسباب جذب العاملين للعمل بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء نظرا لاستقرار العمل به وتوافر القوانين واللوائح والقواعد المحددة

سلفا واهتمام المسؤولين بتحديث الهيكل التنظيمي إذا لزم الأمر ليتواءم مع متغيرات العصر ونظرا لمكانة الهامة بالدولة .

٣- التدريب الأخضر :

جدول (٧)
نتائج الوصف الإحصائي للتدريب الأخضر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
٨	منظمتي قادرة علي توفير التدريب البيئي المناسب	٤,٢٢	٠,٧٦	١٨,٠١
٩	توفر لي منظمتي التدريب التكنولوجي بما يتناسب مع احتياجاتي التدريبية بمجال عملي .	٤,٢١	٠,٧٥	١٧,٨٩
١٠	لدي استعداد للتدريب علي الممارسات الصديقة للبيئة	٤,٣٠	٠,٧٠	١٦,٤٢
١١	لدي منظمتي القدرة علي تدريبي لإيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف	٤,٠٠	٠,٨٥	٢١,٣٠
١٢	وظيفتي لها أهداف خاصة بالبيئة ويتم تدريبي عليها .	٣,٤١	١,٠٧	٣١,٤٤
١٣	يتم قياس احتياجاتي التدريبية بمجال عملي باستمرار .	٣,٩٨	٠,٧٢	١٨,٢٤
	المتوسط العام لإجمالي التدريب الأخضر	٤,٠٣	٠,٦٥	١٦,١٥

ويتضح من الجدول السابق رقم (٧) مايلي :

إن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي " التدريب الأخضر " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٤,٠٣) وبمعامل اختلاف قدره (١٦,١٥%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,٨٥%).

هذا وقد كانت أهم العبارات ايجابية على بنود البعد عبارة (لدي استعداد للتدريب علي الممارسات الصديقة للبيئة)، (توفر لي منظمتي التدريب التكنولوجي بما يتناسب مع احتياجاتي التدريبية بمجال عملي)، بمعاملات اختلاف (١٦,٤٢%)، (١٧,٨٩%)، على التوالي.

- أما العبارات الأقل ايجابية على بنود البعد عبارة (وظيفتي لها أهداف خاصة بالبيئة ويتم تدريبي عليها)، بمعامل اختلاف (٣١,٤٤%)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

وتفسر الباحثة ذلك نظرا لاهتمام المسؤولين بالجهاز المركزي للتعبة العامة والأحصاء بالبرامج التدريبية المختلفة التي ترفع أو تزيد من مهارات العاملين بالجهاز نظرا للدور الحيوي والمهم الذي يقوم به الجهاز في الدولة مما ينعكس على تطوير العمل وتحديثه وجاءت أقل العبارات إيجابية عدم التدريب علي أهداف خاصة بالبيئة

٤- الحوافز الخضراء :

جدول (٨)

نتائج الوصف الإحصائي للحوافز الخضراء

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
١٤	منظمتي قادرة علي إعطائي حوافز لتشجيعي وتحفيزي عند مراعاتي للأداء البيئي الجيد	٣,٤١	١,١٥	٣١,٨٨
١٥	منظمتي قادرة علي تشجيعي وتحفيزي علي الأداء البيئي أمام جميع العاملين بالمنظمة .	٣,٢٨	١,٠٢	٢٩,٨١
	المتوسط العام لإجمالي الحوافز الخضراء	٣,٣٤	١,٠٩	٣٢,٦٣

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) :

- إن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي " الحوافز الخضراء " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة لحد ما، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٣٤) وبمعامل اختلاف قدره (٣٢,٦٣%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٦٧,٣٧%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات ايجابية على بنود البعد عبارة (منظمتي قادرة علي تشجيعي وتحفيزي علي الأداء البيئي أمام جميع العاملين بالمنظمة)

ويتضح من استجابات مفردات عينة الدراسة إن الحوافز المعطاه منخفضة بالجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء وتري الباحثة ضرورة تدعيم الحوافز

المادية والمعنوية والاحترام للعاملين وبشكل مستمر لزيادة دافعيتهم للعمل وتحفيزهم للاتجاه إلي الأخضر

٥- تقييم الأداء الأخضر :

جدول (٩)

نتائج الوصف الإحصائي لتقييم الأداء الأخضر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
١	قدرة منظمتي علي الاهتمام بالنواحي البيئية عند تقييم أدائي بالمنظمة	٣,٨٦	٠,٨٧	٢٢,٦٢
١	يتم معرفتي بنتائج تقييم أدائي بمجال عملي ككل	٣,٣٣	١,٠٤	٣١,٤٤
٧	بما فيه الأداء البيئي .	٣,٥٩	٠,٨٤	٢٣,٤٨
	المتوسط العام لإجمالي تقييم الأء الأخضر			

ويتضح من الجدول السابق رقم (٩) مايلي :

-أتجاه مفردات عينة الدراسة بالموافقة علي " تقييم الأداء الأخضر "،وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٥٩) وبمعامل اختلاف قدره (٢٣,٤٨%)، اي بما يعادل نسبة اتفاق (٧٦,٥٢%).

وتفسر الباحثة ذلك لأن الجهاز المركزي للتعبة العامة والأحصاء يقوم بتقييم أداء العاملين بصفة مستمر .

-ويتضح مما سبق أن اهتمام الجهاز المركزي للتعبة العامة والاحصاء بتطبيق وظائف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث توصيف الوظائف ، والاختيار والتعيين ، وتدريب العاملين ، والتعويضات وتقييم الأداء يؤدي إلي المساهمة في ايجاد قوي عاملة خضراء ويحد من هدر الموارد ولكي يصبح الجهاز صديق للبيئة ويساعد ذلك في تحقيق أهداف الجهاز .

٢/٢/١٠ أبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل :

١- التوافق مع القيم :

جدول (١٠)
نتائج الوصف الإحصائي للتوافق مع القيم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
١	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم المنظمة	٤,٠٧	٠,٦١	١٥,١١
٢	تطبق منظمتي بعدالة قيمها (قيم المنظمة) لتتطابق وتتفق مع قيمي الشخصية.	٣,٩٤	٠,٧٦	١٩,٤٤
٣	قيمي الخاصة بي تتوافق مع قيم الآخرين بالمنظمة	٤,٠٤	٠,٧٢	١٧,٨٢
٤	انجازي في عملي يتوافق مع قيم المنظمة وانجازها لمبادئها	٤,٠٥	٠,٦٢	١٥,٣٨
٥	قيم العمل الخاصة بي تتوافق مع قيم المنظمة ككل	٤,٠١	٠,٦٧	١٦,٨٦
	المتوسط العام لإجمالي التوافق مع القيم	٤,٠٢	٠,٦٢	١٥,٤٤

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) مايلي :

- إن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي " التوافق مع القيم " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٤,٠٢) وبمعامل اختلاف قدره (١٥,٤٤%)، أي بما يعادل نسبة اتقاق (٨٤,٥٦%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات ايجابية على بنود البعد عبارة (تتوافق قيمي الشخصية مع قيم المنظمة) (١٥,١١%).

وتفسر الباحثة ذلك لتوافق القيم الشخصية مع قيم المنظمة وانجاز العاملين لمبادئ المنظمة و يحقق التوافق بين الفرد و المنظمة درجة عالية من الرضا والولاء للعاملين بالجهاز مما يساهم في تحقيق أهداف الجهاز .

٢- التوافق مع الأهداف :

جدول (١١)
نتائج الوصف الإحصائي للتوافق مع الأهداف

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
٦	أهدافي مماثلة ومتطابقة مع أهداف المنظمة	٤,٠٧	٠,٦٤	١٥,٧٧
٧	اسعي لتحقيق أهداف منظمتي	٤,١١	٠,٦٦	١٦,٠٨
	المتوسط العام لإجمالي التوافق مع الأهداف	٤,٠٩	٠,٦٣	١٥,٥٥

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) مايلي :

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد " التوافق مع الأهداف " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٤,٠٩) وبمعامل اختلاف قدره (١٥,٥٥%)، اي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٤,٤٥%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات ايجابية على بنود البعد عبارة (أهدافي مماثلة ومتطابقة مع أهداف المنظمة) (١٥,٧٧%) وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

وتفسر الباحثة انه عندما تكون أهداف العاملين متطابقة مع أهداف الجهاز سيؤدي ذلك إلي توجهه و استخدام الانشطة التي تحقق اهداف الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء وهي زيادة الابتكار والتحسين المستمر للنشاط والمعرفة و جودة المنتجات الإحصائية المقدمة و الثقة فى المعلومات والجهاز الإحصائي.

٢- التوافق مع الشخصية والمناخ التنظيمي:

جدول (١٢)

نتائج الوصف الإحصائي للتوافق مع الشخصية والمناخ التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
٨	علاقتي جيدة مع غيري من زملائي في العمل	٤,٢٥	٠,٦٨	١٦,١٢
٩	إبداعي يتلاءم مع منظمتي.	٤,٠٥	٠,٦٥	١٦,٢٧
١٠	أتعاون مع منظمتي لتلبية احتياجاتها	٤,١٠	٠,٦٠	١٤,٧٣
١١	اخلىص فى أدائي لعملي دائما .	٤,٢٥	٠,٦٩	١٦,٢٨
١٢	تنطبق شخصيتي مع شخصية منظمتي	٤,٠٣	٠,٦٠	١٥,٠١
	المتوسط العام لإجمالي التوافق مع الشخصية	٤,١٤	٠,٥٩	١٤,٣٧

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢):

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي " التوافق مع الشخصية والمناخ التنظيمي " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٤,١٤) وبمعامل اختلاف قدره (١٤,٣٧%)، اي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٥,٦٣%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات ايجابية على بنود البعد عبارة (أتعاون مع منظمتي لتلبية احتياجاتها) بمعاملات اختلاف (١٤,٧٣%) .
وتفسر الباحثة من استجابات مفردات عينة البحث أن هناك توافق مع الشخصية والمناخ التنظيمي بالجهاز مما يدل علي اهتمام الجهاز بالعاملين حيث ان التوافق الشخصي هو تمتع الفرد بإشباع الدوافع وشعوره بالأمن الذاتي و السعادة مع النفس والرضا عنها مما يترتب عليه تلبية احتياجات المنظمة والتوافق معها .
٣- التوافق مع الاحتياجات :

جدول (١٣)

نتائج الوصف الإحصائي للتوافق مع الاحتياجات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
١٣	تهتم المنظمة بإعطائي الحوافز	٢,٧١	٠,٩٩	٣٦,٥٣
١٤	تليي المنظمة احتياجاتي الخاصة بانجاز عملي المطلوب مني	٣,٤٧	٠,٨٨	٢٥,٤٨
١٥	لدي القدرة علي إعطاء المنظمة جهدا كبيرا	٣,٩٣	٠,٧٧	١٩,٦٤
١٦	تليي منظمتي احتياجاتي وأزود منظمتي باحتياجاتها	٣,٤٢	٠,٩١	٢٦,٧٨
	المتوسط العام لإجمالي التوافق مع الاحتياجات	٣,٣٩	٠,٧٤	٢١,٨٢

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) مايلي:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لإجمالي بعد " التوافق مع الاحتياجات " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، لحد ما، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٣,٣٩) وبمعامل اختلاف قدره (٢١,٨٢%)، اي بما يعادل نسبة اتفاق (٧٨,١٨%).

- هذا وقد كانت أهم العبارات ايجابية على بنود البعد عبارة (لدي القدرة علي إعطاء المنظمة جهدا كبيرا) بمعامل اختلاف (١٩,٦٤%)

وتفسر الباحثة من استجابات مفردات عينة الدراسة أن هناك توافق في الاحتياجات بين أفراد العينة والمنظمة ما عدا نظام الحوافز وقد يرجع ذلك إلي نقص الامكانيات المالية بالجهاز الحكومي عموما .

- وتم استخدام اختبار " T " لعينة واحدة one sample T Test للتأكد من التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل كما يوضحه الجدول التالي رقم (١٤) :

جدول رقم (١٤)

مدى التحقق من التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل

باستخدام اختبار ت عينة واحدة "One Sample Test"

القرار	الدرجة الحرة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحور
دالة	**٠.٠١	٢٥٦	٢٤,٦٣٧	٠.٥٧	٣,٨٧	٢٥٧
مدى التحقق من التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل						

* دالة عند مستوى معنوية اقل من ٠,٠١

- يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي العينة والمتوسط الطبيعي عن القيمة المحايدة (٣) وذلك باستخدام متوسط عينة واحدة حيث بلغت قيمة "ت" (٢٤,٦٣٧)، بمتوسط حسابي للعينة (٣,٨٧)، عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠١). طبقا لمحور تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل، بمعنى وجود تأثير قوى للتوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل.

وتفسر الباحثة ذلك أن التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة يعني مدى التناسق بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل و قدرة الفرد علي تلبية احتياجاته الأساسية والاحتياجات التنظيمية والموائمة بينهما و توافق الفرد مع المنظمة يحقق درجة رضا عالية عن العمل والولاء بالمنظمة ويساعد الفرد علي الالتزام بالأهداف وسياسات ونظم العمل وزيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء .

٣/١٠ - اختبار صحة فروض البحث :

١/ ٣ / ١٠ - نتائج اختبار صحة الفرض الأول :

" لا توجد اختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء "

تم استخدام تحليل تباين أحادي الاتجاه لقياس مدى وجود تباين او لمقارنة معنوية الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة لإدارة الموارد البشرية الخضراء ويوضح جدول التالي رقم (١٥) :

جدول رقم (١٥)
نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه لمقارنه معنوية الفروق طبقا لأبعاد تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف المستويات الإدارية والوظائف النمطية

الأبعاد	التوزيع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القرار	
						مستوى المعنوية	الدالة
اتوصيف الوظائف الخضراء	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٤,٣١	٠,٥٥	١٧,١٣٢	*٠,٠١	دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٤,٠١	٠,٦٠			
	وظائف نمطية	١٢٩	٣,٨٠	٠,٤٩			
٢- الاختيار والتعيين الأخضر	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٤,١٧	٠,٥٣	١,١٥٣	٠,٣١	غير دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٣,٩٩	٠,٨١			
	وظائف نمطية	١٢٩	٤,٠٦	٠,٦٦			
٣- التدريب الأخضر	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٤,٢٠	٠,٤٥	٢,٧٧٦	٠,٠٦	غير دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٣,٩٧	٠,٦٩			
	وظائف نمطية	١٢٩	٣,٩٦	٠,٦٧			
٤- الحوافز الخضراء	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٣,٧٤	١,١٣	٠,٩٧٨	٠,٣٧	غير دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٣,٥٠	١,٠٧			
	وظائف نمطية	١٢٩	٣,٦٨	١,٠٨			
٥- تقييم الأداء الأخضر	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٣,٥٨	٠,٩١	٠,٧٣٩	٠,٤٧	غير دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٣,٦٩	٠,٨٦			
	وظائف نمطية	١٢٩	٣,٥٤	٠,٨٠			
إجمالي : تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٤,٠٠	٠,٦١	١,٩٩١	٠,١٣	غير دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٣,٨٠	٠,٦٨			
	وظائف نمطية	١٢٩	٣,٨١	٠,٦١			

** دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ * دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

-توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات المستقسي من أرائهم حسب المستويات الإدارية نحو بعد توصيف الوظائف الخضراء عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٥).
-نظرا لوجود فروق معنوية بين استجابات عينة البحث فى طبقاتها المختلفة، فانه يلزم إجراء اختبار اقل فرق معنوية لتحديد معنوية الفروق بين كل من متوسطي عينتين على حده Tukey HSD للأنواع ذات المعنوية كما يتضح من الجدول التالي رقم (١٦) :

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار توكى للمقارنات المتعددة Tukey HSD لتوصيف الوظائف الخضراء

حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

البعد	التوزيع	إدارة عليا وإدارة وسطي	إدارة إشرافية	وظائف نمطية
-توصيف الوظائف الخضراء	إدارة عليا وإدارة وسطي	-	*٠,٣٠	*٠,٥١
	إدارة إشرافية		-	*٠,٢١
	وظائف نمطية			-

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) ما يلي:

-ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي المستويات الإدارية ، إدارة عليا وإدارة وسطي وإدارة إشرافية بقيمة (٠,٣٠)، كما ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي المستويات الإدارية ، إدارة عليا وإدارة وسطي و الوظائف نمطية بقيمة (٠,٥١)، لصالح فئة إدارة عليا وإدارة وسطي .

-ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي المستويات الإدارية ، إدارة إشرافية و الوظائف النمطية بقيمة (٠,٢١)، لصالح فئة إدارة إشرافية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير " المستويات الإدارية والوظائف النمطية " فيما يتعلق بكل من أبعاد تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتعيين الأخضر ، التدريب الأخضر، الحوافز الخضراء ، تقييم الأداء الأخضر) وكذلك إجمالي أبعاد تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء عند مستوى معنوية اكبر من (٠,٠٥).

يتضح من العرض السابق تم قبول الفرض الأول في جميع ابعادة المختلفة فيما عدا بعد توصيف الوظائف الخضراء .
٢/٣/١٠ - نتائج اختبار الفرض الثاني :

" لا توجد اختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية في مدي توافر أبعاد التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل "

تم استخدام تحليل التباين احادي الاتجاه لمعرفة مدي توافر أبعاد التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل باختلاف المستويات الإدارية والوظائف النمطية كما يتضح من الجدول رقم (١٧) :

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه لمقارنته معنوية الفروق طبقا لأبعاد التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل باختلاف المستويات الإدارية والوظائف النمطية

الأبعاد	التوزيع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القرار	
						مستوى المعنوية	الدالة
١- التوافق مع القيم	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٤,٢٣	٠,٦٣	٤,٩٤١	*٠,٠١	دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٤,٠٥	٠,٥٨			
	وظائف نمطية	١٢٩	٣,٩٢	٠,٦١			
٢- التوافق مع الأهداف	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٤,٣٨	٠,٦٣	٨,٧٨٢	*٠,٠١	دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٤,١١	٠,٥٧			
	وظائف نمطية	١٢٩	٣,٩٦	٠,٦٣			
٣- التوافق مع الشخصية والمناخ التنظيمي	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٤,٤٦	٠,٥٤	١٥,١٤١	*٠,٠١	دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٤,٢٠	٠,٤٦			
	وظائف نمطية	١٢٩	٣,٩٦	٠,٦١			
٤- التوافق مع الاحتياجات	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٣,٣٦	٠,٩٤	٢,٣٣٣	٠,٠٩	غير دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٣,٣٥	٠,٦٤			
	وظائف نمطية	١٢٩	٣,١٦	٠,٦٩			
إجمالي أبعاد: التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل	إدارة عليا وإدارة وسطي	٥٢	٤,١١	٠,٥٩	٨,١١٣	*٠,٠١	دالة
	إدارة إشرافية	٧٦	٣,٩٣	٠,٤٩			
	وظائف نمطية	١٢٩	٣,٧٥	٠,٥٧			

** دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ * دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٧) ما يلي:

١-توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات المستقصي من آرائهم حسب المستويات الإدارية طبقا لأبعاد التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٥).

-نظرا لوجود فروق معنوية بين استجابات عينة البحث فى طبقاتها المختلفة، فانه يلزم ضرورة إجراء اختبار اقل فرق معنوية لتحديد معنوية الفروق بين كل من متوسطي عينتين على حده Tukey HSD للأنواع ذات المعنوية كما يتضح من الجدول التالي رقم (١٨) :

جدول رقم (١٨)

نتائج أختبار توكي للمقارنات المتعددة Tukey HSD لأبعاد التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

البعد	التوزيع	إدارة عليا وإدارة وسطي	إدارة إشرافية	وظائف نمطية
١- التوافق مع القيم	إدارة عليا وإدارة وسطي	-	٠,١٨	*٠,٣١
	إدارة إشرافية		-	٠,١٣
	وظائف نمطية			-
٢- التوافق مع الأهداف	إدارة عليا وإدارة وسطي	-	*٠,٢٧	*٠,٤٢
	إدارة إشرافية		-	٠,١٥
	وظائف نمطية			-
٣- التوافق مع الشخصية والمناخ التنظيمي	إدارة عليا وإدارة وسطي	-	*٠,٢٦	*٠,٤٩
	إدارة إشرافية		-	*٠,٢٣
	وظائف نمطية			-
إجمالي أبعاد: التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل	إدارة عليا وإدارة وسطي	-	٠,١٧	*٠,٣٥
	إدارة إشرافية		-	٠,١٨
	وظائف نمطية			-

يتضح من الجدول السابق رقم (١٨) ما يلي:

١- بعد التوافق مع القيم

ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي المستويات الإدارية ، إدارة عليا وإدارة وسطي و وظائف نمطية بقيمة (٠,٣١)، لصالح فئة الإدارة العليا والإدارة الوسطي .

٢- بعد التوافق مع الأهداف

ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي المستويات الإدارية ، إدارة عليا و وسطي و الإدارة إشرافية بقيمة (٠,٢٧)، كما ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي المستويات الإدارية ، إدارة عليا وإدارة وسطي و الوظائف النمطية بقيمة (٠,٤٢)، لصالح فئة الإدارة العليا و الإدارة الوسطي .

٣- بعد التوافق مع الشخصية والمناخ التنظيمي

ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي المستويات الإدارية ، إدارة عليا و إدارة وسطي و إدارة إشرافية بقيمة (٠,٢٦)، كما ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي إدارة عليا و إدارة وسطي و الوظائف النمطية بقيمة (٠,٤٩)، لصالح فئة الإدارة العليا والإدارة الوسطي .

ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي المستويات الإدارية ، إدارة إشرافية و الوظائف النمطية بقيمة (٠,٢٣)، لصالح فئة إدارة إشرافية.

٤- إجمالي أبعاد: التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل

ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي إدارة عليا و وسطي و الوظائف النمطية بقيمة (٠,٣٥)، لصالح فئة الإدارة العليا والإدارة الوسطي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير " المستويات الإدارية والوظائف النمطية " فيما يتعلق ببعده (التوافق مع الاحتياجات) عند مستوى معنوية اكبر من (٠,٠٥).

ويتضح من العرض السابق رفض الفرض الثاني وذلك في معظم أجزائه وهو:

" لا توجد اختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية في مدي توافر أبعاد التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل"
وقبول الفرض الأحصائي البديل " توجد اختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية في مدي توافر أبعاد التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل "

٣/٣/١٠ - نتائج اختبار الفرض الثالث :

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل"
- لأتبات مدي صحة الفرض تم اتباع مايلي:

(أ) تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل ويتضح ذلك من الجدول التالي رقم (١٩) :

جدول رقم (١٩)

مصفوفة الارتباط بين التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء
وبين تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء و التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل	**٠,٧٧٣	**٠,٠١	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (١٩) مايلي :

١- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين " التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٧٣) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

ويدل ذلك علي أنه إذا تم التغيير لاستخدام إدارة موارد بشرية خضراء سيستمر وجود التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل وسيتكيف الأفراد علي استخدام مواد صديقة بالبيئة .

٢- نموذج تحليل الانحدار لتاثير التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل:

(ب) الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression الذي يوضحه الجدول التالي رقم (٢٠) :

جدول رقم (٢٠)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥٩,٧%	**٠,٠١	٣٧٧,٤٣٣	**٠,٠١	٦,٨٤٠	٠,٩٧٧	الجزء الثابت
			**٠,٠١	١٩,٤٢٨	٠,٧٣٦	إجمالي بعد التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٠) مايلي :

١ - معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد إدارة الموارد البشرية الخضراء) يفسر (٥٩,٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد إدارة الموارد البشرية الخضراء) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٩,٤٢٨) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٣٧٧,٤٣٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل.

٥ - معادلة النموذج:

أبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل = ٠,٩٧٧ + ٠,٧٣٦ بعد إدارة الموارد البشرية الخضراء

كل زيادة في درجة (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، قدرها (٠,٧٣٦) تؤدي إلى زيادة أبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل بمقدار واحد صحيح.

(ج) نموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتاثير ابعاد التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل.

-أعرض في هذا الجزء نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بتاثير ابعاد التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل ، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم(٢١):

جدول رقم (٢١)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بتأثير أبعاد التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل

R ²	VIF	قيمة ف		قيمة ت		المعلمت المقدره β_i	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦١,٣%		**٠,٠١	٧٩,٦٤١	**٠,٠١	٥,٤٥٦	٠,٩٩٩	الجزء الثابت
	١,٨٥٢			**٠,٠١	٢,٤٨٠	٠,١٣٢	١-توصيف الوظائف الخضراء
	٢,٣١٨			*٠,٠٤	٢,٢٣٢	٠,١٠٩	٢-الاختيار والتعيين الأخضر
	٣,٣١٨			**٠,٠١	٦,١٠٢	٠,٤٣٦	٣-التدريب الأخضر
	٣,٣٨٨			**٠,٠١	٢,٧٨	٠,٢٠١	٤-الحوافز الخضراء
	٢,٣١٨			**٠,٠١	٩,٢٨٦	٠,٥٥٥	٥-تقييم الأداء الأخضر

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق رقم (٢١) مايلي:

١ - معامل التحديد (R^2)

يتضح أن المتغيرات المستقلة (أبعاد التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء)، تفسر (٦١,٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في أبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل ، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من

المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً (توصيف الوظائف الخضراء)، (التدريب الأخضر)، (الحوافز الخضراء)، (تقييم الأداء الأخضر)، الاختيار والتعيين للاتجاه للأخضر على أبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل، ، حيث بلغت قيم "ت" (٢,٤٨٠)، (٦,١٠٢)، (٢,٧٨٨)، (٩,٢٨٦)، (٢,٢٣٢)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)..

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٧٩,٦٤١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل.

٤- معامل تضخم التباين (VIF) :-

لتحديد مدى وجود ازدواج خطي Multicollinearity ، بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض ، تم حساب (VIF) وهي اختصار Variance inflation factor لكل متغير مستقل على حدة مع باقى المتغيرات المستقلة، وقد اتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي في أيأ من هذه المتغيرات ، حيث إن قيم VIF أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة.

٥- اختبار اعتدالية المتغير التابع :-

من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معيارى ٠,٩٩

٦ - معادلة النموذج:

$$\begin{aligned} & \text{أبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل} = 0,999 \\ & + 0,132 \text{ توصيف الوظائف} + 0,436 \text{ التدريب} + 0,201 \text{ الحوافز} \\ & + 0,05 \text{ تقييم الأداء} + 0,109 \text{ الاختيار والتعيين} \end{aligned}$$

تم رفض الفرض الثالث وهو :

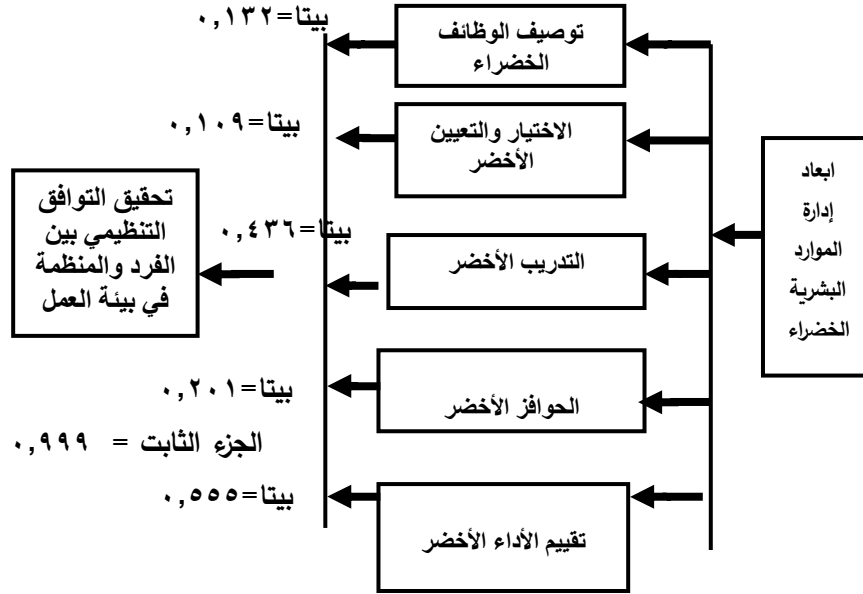
" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل". وقبول الفرض الإحصائي البديل بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل .

- مما يدلنا على التأثير الدال والفعال لجميع المتغيرات المستقلة تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل

-يوضح الشكل التالي رقم (٣) أنه عند تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يكون لها تأثير علي تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل:

شكل رقم (٣)

استخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها علي تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل



وتشير النتائج أيضا إلى أن المتغير المستقل :

- المتغير المستقل (الاختيار والتعيين) بقيمة بيتا ٠,١٠٩ .
- المتغير المستقل (توصيف الوظائف) بقيمة بيتا ٠,١٣٢ .
- المتغير المستقل (التدريب) بقيمة بيتا ٠,٤٣٦ .
- المتغير المستقل (بعد الحوافز) بقيمة بيتا ٠,٢٠١ .
- المتغير المستقل (تقييم الأداء) بقيمة بيتا ٠,٥٥٥ .

وهذه مؤشرات هامة تدل على درجة تأثير كل عامل مستقل بذاته على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل .

خلاصة النتائج والتوصيات

النتائج التي توصل إليها البحث ،من واقع مناقشة اختبار صحة

الفروض وأهم التوصيات التي تتعلق بشأنها :

• خلاصة النتائج :

١- لا توجد إختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما عدا توصيف الوظائف حيث ثبت انه لا توجد إختلافات جوهرية لبعد الاختيار والتعيين الأخضر والتدريب الأخضر والحوافز الخضراء وتقييم الأداء الأخضر وثبت وجود فروق معنوية لبعد توصيف الوظائف الخضراء بين المستويات الإدارية المختلفة وجاءت لصالح الإدارة العليا والإدارة الوسطي مقابل الإدارة إشرافية بقيمة (٠,٣٠)، كما ثبت وجود فروق معنوية بين فئتي الإدارة العليا والإدارة الوسطي و الوظائف النمطية بقيمة (٠,٥١)، لصالح فئة الإدارة العليا والإدارة الوسطي .

٢- توجد إختلافات معنوية في مدي تحقق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل وذلك في معظم أجزائه فثبت وجود فروق معنوية لبعد التوافق مع القيم جاء لصالح الإدارة العليا و الإدارة الوسطي عن الوظائف النمطية بمقدار (٠,٣١) ووجود فروق معنوية لبعد التوافق مع الأهداف جاء لصالح الإدارة العليا والإدارة الوسطي عن الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية ، ووجود فروق معنوية للتوافق مع

الشخصية جاءت لصالح الإدارة العليا والإدارة الوسطي و الإدارة الإشرافية عن الوظائف النمطية بقيمة (٠,٤٩) و (٠,٢٣) علي التوالي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعء التوافق مع الأحتياجات .

٣- يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التغيير لاستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل ويرجع أهمية ذلك إلي قدرة الفرد علي تقبل التغيير للأفضل والتوافق التنظيمي للفرد مع المنظمة والتغيير لاستخدام إدارة خضراء بالمنظمة ومساعدة المنظمة لتكون صديقة للبيئة .

• التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة تقترح الباحثة التوصيات التالية وتمثل إطارا عاما يمكن الاستفادة منها لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بالجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء :

١- الاهتمام بتطبيق الإدارة الخضراء عموما بالجهاز مع الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء وتزويد العاملين بالمعلومات الكافية عن هذا النظام مع نشر الوعي بينهم للفوائد الناجمة من تطبيقه .

٢- الاهتمام بتوصيف الوظائف الخضراء ووضع واجبات ومسئوليات ذات صلة بالحماية بالبيئة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء .

- ٣- الإعلان عن الوظائف الشاغرة التي يحتاجها الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء علي شبكة الإنترنت للحد من المستندات والأوراق التي يتم استخدامها في اختيار وتعيين العاملين .
- ٤- الاهتمام باختيار وتعيين الموارد البشرية القادرة علي تطبيق الإدارة الخضراء مع العمل علي تحقيق التواصل المستمر بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي و الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية لتطبيق الإدارة الخضراء .
- ٥- الاهتمام بتدريب العاملين بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء علي الأنشطة الصديقة بالبيئة لتحسين وتعزيز الأداء البيئي
- ٦-زيادة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين بالجهاز بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل مع ربط هذه الحوافز بمدي اهتمامهم بالنواحي البيئية بمجال العمل .
- ٧- أشراك العاملين في الأنشطة الصديقة بالبيئة لتحسين الأداء البيئي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء .
- ٨-الحفاظ والاستخدام الأمثل للطاقة الكهربائية ومحاولة الاستخدام الطاقة الشمسية بدلا منها .
- ٩- ضرورة الاهتمام بإعادة تدوير النفايات والحد من النفايات قدر المستطاع بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء .

١١ - قائمة المراجع:

- (1) Shaikh , Green HRM , A Requirement of 21st Century , National Monthly Refereed Journal of Research in commerce & Management , Vol.1 , Iss 10 , 2015 , P.122
- (2) lee , K.H. , Why and How to Adopt Green Management into Business Organizations : The case Study of Korean SMEs in manufacturing industry , Management Decision , Vol.47 , No.7 , 2009, P 1104.
- (3) A- Environmental Management : The ISO 14000 Family of International Standards in :
www.iso.org
- (4) Nejati , Mehran and Hazlina , Noor . Job Seekers perception of Green HRM , Conference on Green Human Resource Management , Graduate School of Business , University Sains Malaysia , Penang ,30-31 May 2015 , P.91-96 .
- (5) Winters , Brittney Morgen , Person – Corporate Social Responsibility Fit : Considerning the effects of Corporate Value on Fit Within the Organization , Master of science in Psychology in Facluty of California State University , San Bernardino , 2015
- (6) Abdulla Razab , Muhamad firdaus & Udain , Zulkifi Mohamed and Osman , Wan Nadzri , Understanding The Role of Green Human Resource management to Wards Environment Performance , Journal of Global Business and Social entrepreneurship , vol . 1 , No.2 , 2015 , P. 119
- (7) Jafri , Saba . Green Human Resources Practices : An Empirical Study of Certain Automobile Organizations of India , Human Resource management , No.42 , 2012 , P.6194

- (8) Kumari , Pallavi , Green HRM- Issues and Challenges , Journal Human resource Management , vol. 1 , Iss.5 , Oct 2012 , PP.80-83 .
- (9) Lee, K. H. op. Cit , P 1107
- (10) Ibrahim , Hadziroh & Yusoff , Yusliza Mohd and Zin , Lazim mohd , E HRM Need for Green Human Resource Management , Conference on Green Human Resource Management (C GHRM) , School of Business , University Sains Malaysia , Penang , 30-31 may 2015 . p 68-69 .
- (11) Muhamed Abdullah & yusliz Mohd , Green Training and Development : A Strategic Approach for Organizational Sustainability , Conference on Green Human Resource Management (C GHRM) , School of Business , University Sains Malaysia , Penang , 30-31 may 2015 . p 109
- (12) Yong jing , Yusliza Mohd , From Green Human Resource Management (HRM) to Sustainability , Conference on Green Human Resource Management (C GHRM) , School of Business , University Sains Malaysia , Penang , 30-31 may 2015 . p 103
- (13) Abdulla Razab , Muhamad firdaus & Udain , Zulkifi Mohamed and Osman , Wan Nadzri . op. cit , p 123
- (14) Poojapopli . A Study of Green H R practices , - Its Awareness and Implementation in the industries in Nasik . Global journal of commerce & Management perspective , vol.3 , Iss.1 , P.114
- (15) Marhatta , S. and Adhikari , S. , Green Human Resource Management and Sustainability . International Journal of going research in Management &it , 2013 , P.6

- (16) Krasnoff , Andrea , Green Project Management : Supporting ISO 14000 Standards Through Project Management Processes , The green Economy post , in
- www.greeneconomypost.com , (2011)
- (17) Hosain , Sajjad and Rahman , Sadiqur , Green Human Resource management : A Theoretical Overview , Journal of business and management , vol .18 , Iss 6 , Jun 2016 , P. 56-59 .
- (18) Arulrajah , Anton & Opatha , H.H.D.N.P. and Nawaratne , N.N.J., Green Human Resource Management Practices : A Review , Journal of human Resource management , vol .5 , No.1 , 2015 , P . 1-16
- (19) Renwick , D.W.S Redman and Maguire , S. , Green human Resource Management : A Review and Research Agenda , International Journal of Management Review , vol . 15 , 2013 , PP. 1-14.
- (20) Renwick , Douglas . Green HRM : A Review, Process model and research agenda , The University of Sheffield, Management School , 2008 , P40
- (21) Goyal , Monika , Future outlook of green Management Practices , Journal of Business and Management , Vol. 14 , Iss. 6 , Dec. 2013 , p 69
- (22) Haden , S. & oylar , J.D and Humphreys J.H . Historical , Partical and Theoretical Perspective on Green Management : an exploratory Analysis , Management Decision , vol. 47 , No. 7 . P. 1047 ,2009 .
- (23) Renwick , D.W.S Redman and Maguire , S. , OP. cit , p.12
- (24) Blanco , Leonardo and Domenico , Silivia . Person – O organization Fit : Bibliometric Study and research agenda , European Business Review , Vol . 27 , No.6 , 2015 , P.576

- (25) Aktas , Mert , Moderating effect of Idiocentrism and allocentrism on Person – Organization & Person- Job fit and Work Attitudes Relationship , cross cultural Management , Vol. 21 , Iss 3 , 2014,P. 293
- (26) Salavati , Adel & Ahmadi , Freyedon & Maeili , saman and Mirzaei , Maryam . Effect of Organizational Socialization (O S) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) , Interdisciplinary journal of Contemporary Research in Business , Vol. 3 , No.5 ,Nov 2011, P.396
- (27) Morley , Michael J , Person – Organization Fit , Journal of Managerial Psychology , Vol.22 , Iss. 2 ,2007, P.112
- (28) Bellou , Victoria , Matching Individuals and Organizations : Evidence From the Creek Public Sector , Employee Relations , vol.31 . iss 5 ,2009 , P.458
- (29) Kristof , A. , Person – Organization- Fit : An integrative Review of Its Conceptualizations , Measurement and Implications , Journal of Personnel psychology , Vol.49 , 1996 , P.4
- (30) Silverthorne c. , The impact of Organization Culture and Person – Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan , The Leadership & Organization Development Journal , Vol.25 , No.7 , P.594
- (31) Sutarjo L. , Ten Ways of Managing Person – Organization Fit (P-O Fit) Effectives , International Journal of Business and Social Science , Vol .1 , No .21 , Nov 2011, P. 3-8 .
- (32) Kaili , Chung and Hung , Chia , An Examination of the Mediating Role of Person – job Fit in Relations Between in Formation Literacy and work outcomes , Journal of Workplace Learning , Vol .22 , Iss 5 ,2010, P.307

- (33) Hosain , Sajjad and Rahman , Sadiqur , OP. Cit , P.54-59
- (34) Rimi , Nadia Newaz . Green HRM for Green Services: A proposed Best Practices Green HRM Model For Green Banking Performance in Bangladesh , European Journal of Business and Management , Vol.8, No.8, 2016, P.60-70.
- (35) Dumont , Jenny & Shen , j and Dend ,Xin . Effect of Green HRM Practices on employee Workplace green Behavior : The Role of Psychological Green Climate and Employee green Values , Human Resource Management , 2016 , Published online in :
www.Wileyonlinelibrary.com
- (36) Cheema , Sadia & Tisman , Ahmad and Javed , Farheen . Green Human Resources practices : Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan , Journal of Business Studies Quarterly , vol. 7 , No. 2, 2015 , P.230-244.
- (37) Shaikh , M. W , Op.Cit , P.122-128
- (38) Venkatesh , J. & A. , Lissy T. and Bhatt , Vaishnavi , Sustainable Development and The Role of HRM : An Empirical Study of The It Sector in India , International Journal of Innovative Research in science , Engineering and Technology , Vol.3 ,Iss.8 , August 2014 .
- (39) Jabbour , Charbel Chiappetta, How Green are HRM Practices , Organizational Culture , Learning and Team work ? A Brazilian Study , Industrial and Commercial Training , Vol. 43 , Iss. 2 , 2011 , P.98-105
- (40) Haden , Stephaine & Oyler , Jennifer and Humphreys John , Historical , Practical , and Theoretical Perspectives on Green Management , Management Decision , Vol. 47 , Iss. 7 , 2009 , PP.1041-1055

- (41) Diskiene , Danuta and Gostautas , Vytautas , A fit Between individual and Organizational Values and its Implications for Employees Job Satisfaction and performance , Faculty of economics , Department of Management , Vol.92 , No.2 , 2013
- (42) Andrew , Martha & Baker ,Thomas and Hunt , Tammu . values and person – Organization Fit : Does moral intensity Strengthen Outcomes , Leadership Organization Development Journal , Vol.32 , Iss 1 , 2011 , P5-19
- (43) Kaili , Chung and Hung , Chai , Op Cit , P.306-318
- (44) Bellou , Victoria , Op cit , p.455- 470
- (45) Karakurum , Muge , The Effect of Person – Organization fit on employee Job Satisfaction , Performance and Organizational Commitment in a Turkish Puplic Organization , A Thesis Submitted of Social Science Of Middle east Technical University , April 2005 .

