

The Role of Green Human Resource Management Practices in Achieving Strategic Recovery: An Exploratory Study in Tikrit Municipality

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التعافي الاستراتيجي : دراسة استطلاعية في بلدية
تكريت

م.د محمد مظهر مزعل
Mohammad Mudhehar Muzaal
كلية الامام الجامعة
Imam University College
dr_mohammed_m@alimamunc.edu.iq

.٧٧١٠٤٦٢٣٣

م.د عبد الرسول سعد صالح
Abd Al-Rasool Saleh
abdulrasool@alimamunc.edu.iq

.٧٧٤٨١٠٣٣٠٧

كلية الامام الجامعة
Imam University College
م. جيا محمد علي
Chia Mohammed Ali
الجامعة التقنية السليمانية
Sulaimani Technical University
.٧٧٢٨٥٢٨٦٣٨

المستخلص

هدف البحث إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التعافي الاستراتيجي في بلدية
تكريت وتشخيص مستوى تطبيق هذه الممارسات في البلدية. تتمثل مشكلة البحث في التساؤل: هل يوجد أثر
لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التعافي الاستراتيجي في بلدية تكريت؟ وقد انطلق البحث من
فرضية رئيسية تنص على عدم وجود أثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب
والتطوير الأخضر، تقييم وتطوير الأداء الأخضر) في تحقيق التعافي الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية
(.٠٠٥). شمل مجتمع البحث العاملين في مديرية بلدية تكريت، وتم الاعتماد على عينة مكونة من ٢٧ استبانة

صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت ٩٢%. استخدم الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، اختبار الوسط الحسابي، معاملات الارتباط البسيط (سبيرمان)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أهم استنتاج وهو وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عالية (عند مستوى معنوية ١%) بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتعافي الاستراتيجي، حيث تعزز هذه الممارسات كفاءة العمليات وتقلل التكاليف وتحفز الإبداع والابتكار بين الموظفين، كما أثبتت أن التوظيف الأخضر هو أكثر الأبعاد تأثيراً على التعافي الاستراتيجي. أما أهم توصية فتمثلت في ضرورة تدريب العاملين على مهارات خضراء مرنة لجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والقانونية، ودمج ممارسات الإدارة الخضراء في الاستراتيجيات الطويلة الأمد للبلدية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية الخضراء، التعافي الاستراتيجي، بلدية تكريت

Abstract

This study aims to examine the impact of green human resource management practices on achieving strategic recovery in Tikrit Municipality and to diagnose the level of implementation of these practices within the municipality. The research problem is represented by the question: Is there an impact of green human resource management practices on achieving strategic recovery in Tikrit Municipality? The study was based on a main hypothesis stating that there is no impact of green human resource practices (green recruitment, green training and development, green performance evaluation and development) on achieving strategic recovery at a statistical significance level of (0.05). The research population included employees in Tikrit Municipality Directorate, and the study relied on a sample of 27 valid questionnaires for analysis with a response rate of 92%. The researchers used a set of statistical methods including descriptive statistics (arithmetic mean and standard deviation), arithmetic mean test, simple correlation coefficients (Spearman), and simple linear regression analysis using SPSS software. The study reached its most important conclusion, which is the existence of a highly statistically significant effect (at a significance level of 1%) between green human resource practices and strategic recovery, as these practices enhance operational efficiency, reduce costs, and stimulate creativity and innovation among employees. It also proved that green

recruitment is the most influential dimension on strategic recovery. The most important recommendation was the necessity of training employees in flexible green skills to make the organization more capable of adapting to environmental and legal variables, and integrating green management practices into the municipality's long-term strategies.

Keywords: Green Human Resources - Strategic Recovery - Tikrit Municipality

المقدمة

يعاني العالم المعاصر من التلوث البيئي والذي جعله أحد الموضوعات المهمة التي دفعت كافة المنظمات لتوليه أهمية قصوى نتيجة لما تركه هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت بزيادة حالات التدهور البيئي، حيث أنه منذ عقود مضت تنبه العلماء بهذه المشكلات الكارثية على البيئة والمجتمع لذلك بدأت المنظمات بتبني كافة الوسائل والطرق للتخفيف من هذه الحالات من خلال الحد من الإسراف في الموارد الطبيعية وتقليل الانبعاثات والسموم وغيرها لتقليل هذه الأزمات البيئية وكان لإدارة الموارد البشرية الحظ الأكبر من هذه التغييرات وذلك باعتبارها إحدى الإدارات الحديثة للتقليل من هذه الأزمة العالمية أي أنها ظهرت استجابة لمبادرات المنظمات الدولية فاستبدلت إدارة الموارد البشرية التقليدية بإدارة الموارد البشرية الخضراء بحلها الجديدة المنسجمة مع العصر الحالي، والجدير بالذكر أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات تتصف بالحركة والتغيرات السريعة وهذه التغيرات نتيجة للظروف الاقتصادية المتقلبة والتطورات التكنولوجية والعولمة والابتكار والإبداع وبالتالي أصبحت البيئة غير ثابتة أو مستقرة وكان على إدارة المنظمات أن تتعامل مع هذه التغيرات وأن تدرك أهمية الفرص .

ومن هنا تبلوره فكرة البحث الرئيسة في التعرف على ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها على التعافي الاستراتيجي، يقسم البحث إلى أربعة مباحث، خصص المبحث الأول لعرض المنهجية العلمية للبحث ، إما المبحث الثاني فقد خصص للجانب النظري، في حين جاء المبحث الثالث ليركز على الجانب التطبيقي، وأخيراً أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحثين.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً/ مشكلة البحث:

شهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات سريعة ومتلاحقة نتيجة عدة عوامل؛ أبرزها اشتداد حدة المنافسة، والتوسع الكبير في أسواق العمل، فضلاً عن التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول الاقتصادي العالمية. هذه المتغيرات فرضت على المنظمات – ومنها البلديات – أن تبحث عن آليات جديدة للتكيف مع تلك الضغوط،

و لضمان بقائها واستمرارها ضمن بيئة غير مستقرة. وفي هذا السياق، برز مفهوم التعافي الاستراتيجي بوصفه أحد المدخل المهمة التي تساعد المؤسسات على تجاوز الأزمات والتقلبات المفاجئة عبر اتخاذ إجراءات فاعلة لإصلاح المشكلات وتحويل المواقف السلبية إلى فرص تدعم الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في النمو، الربحية، وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين.

من جانب آخر، تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة لتأخذ بعداً بيئياً، نتج عنه بروز إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تسعى إلى دمج الاعتبارات البيئية في عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء. وقد أثبتت الأدبيات الحديثة أن هذه الممارسات لا تقتصر على تحسين الأداء البيئي فقط، بل يمكن أن تعزز قدرة المنظمات على التكيف مع الأزمات ودعم التعافي الاستراتيجي.

ورغم تعدد الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء والتعافي الاستراتيجي، إلا أن البيئة العراقية -ولاسيما المؤسسات الخدمية مثل بلدية تكريت - لم تحظَ باهتمام كافٍ في هذا المجال. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى قدرة ممارسات الموارد البشرية الخضراء على دعم التعافي الاستراتيجي في بلدية تكريت. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التعافي الاستراتيجي في بلدية تكريت؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب علمية وتطبيقية يمكن تلخيصها بالآتي:

١. يمثل محاولة علمية لتسليط الضوء على الدور الذي تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التعافي الاستراتيجي، ولاسيما في المؤسسات الخدمية المحلية.
٢. يسهم في إثراء المكتبة الأكاديمية العراقية والعربية من خلال معالجة موضوع حديث نسبياً لم يحظَ بدراسة معمقة، وبذلك يضيف بعداً معرفياً جديداً للأدبيات الإدارية.
٣. يبرز الحاجة العملية إلى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في بلدية تكريت، بما يعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستقرار المؤسسي.
٤. يكتسب البحث أهميته من طبيعة متغيراته (الموارد البشرية الخضراء، التعافي الاستراتيجي) بوصفها مفاهيم إدارية حديثة لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات العراقية، ولاسيما في قطاع البلديات.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث، انسجاماً مع الاهتمامات المتزايدة بممارسات الموارد البشرية الخضراء والتعافي الاستراتيجي، إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تحقيق التعافي الاستراتيجي في بلدية تكريت.

٢. تشخيص مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء لدى عينة البحث في بلدية تكريت.

٣. قياس مستوى التعافي الاستراتيجي في بلدية تكريت، وتحديد أبعاده الأكثر تأثيراً.

٤. تقديم حلول وتوصيات عملية تساهم في تعزيز تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء بما يحقق تحسين

التعافي الاستراتيجي على المدى الطويل.

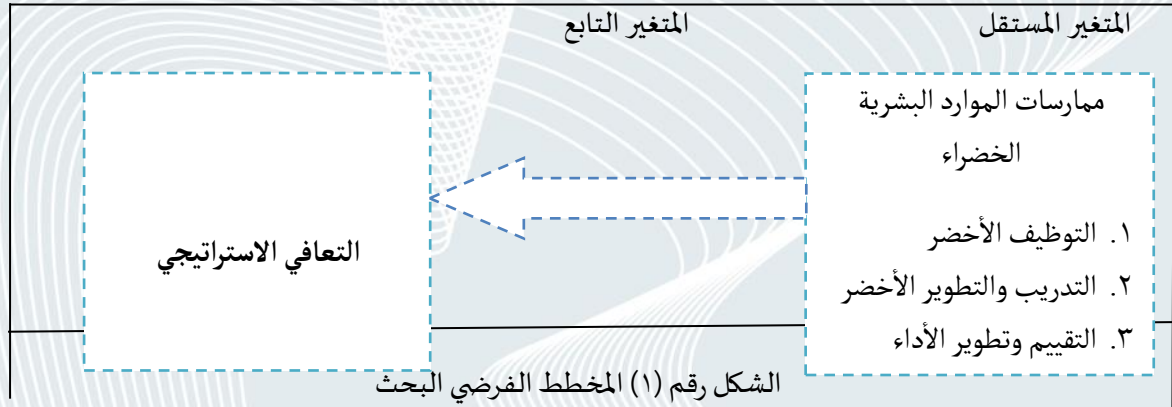
رابعاً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة بـ)

التوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر التقويم وتطوير الاداء الأخضر(في تحقيق التعافي الاستراتيجي

عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) في بلدية تكريت

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:



سادساً/ مجتمع وعينة البحث:

تتمثل عنده مستوى الدقة 5% ومستوى الدلالة 0.05 ، وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة

يساوي ٣٠ تقريباً ، حيث بلغت الاستثمارات المستردة القابلة الى التحليل ٧2 استبانة بنسبة استجابة 92%.

وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- قوائم الاستبيان :
- الإحصائيات الوصفية وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- اختبار الوسط الحسابي test.

ثامناً: حدود البحث :

الحدود المكانية : مديرية بلدية تكريت

الحدود البشرية : العاملين في بلدية تكريت

المبحث الثاني : الإطار النظري

أولاً: إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management)

١- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: يشير (Jabbour,2013,148) أنها تعتبر من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة ويعد الباحث (Wehrmeyer) أول من استخدم المصطلح في كتابه (Greening People) الذي حاول فيه الربط بين المجالين، ويبين (حسين، 2022، 48) أنه شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات عديدة منذ بدايتها وحتى وقتنا الحالي حيث تطورت مسميات الإدارة التي تخص شؤون البشر كعاملين في المنظمة وكالاتي: ففي المسمى الأول والثاني كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم أي أنه مجرد فرد ولم تختلف النظرة كثيراً مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين ولكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية وجدت هناك تغييرات فخلال القرن الحادي والعشرين ظهر اهتمام متزايد بالمخاوف البيئية في جميع أنحاء العالم بغض النظر عن المجالات ذات الصلة سواء كانت سياسية أو عامة أو تجارية وأصبحت كلمة (GHMR) الكلمة الأكثر شيوعاً في عام (1996)، ويوضح (uddin,2018,383) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء والأكاديميين ومنظمات الأعمال بسبب استمرار الكوارث البيئية الناتجة عن تصرفات الأفراد والمنظمات التي أحدثت آثار سلبية، ويمكن توضيح مفهومها من خلال الجدول أدناه :

الجدول (١) مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء

أسم الباحث	التعريف
Peerzadah & etal, 2018, 791	مبادرة تهدف لتحسين الإدارة البيئية كتطوير العاملين المسؤولين عن الأنشطة والتواصل البيئي أي أنها تسعى لتعزيز السلوكيات الخضراء وقدرات العاملين وتحفيزهم على التفكير وتوفير الفرص لبناء المهارات المرتبطة بالاستدامة البيئية.
Gaafar & etal, 2021, 1341	أحدى الممارسات الإدارية الجديدة التي تحدث داخل المنظمات والتي تسعى لضمان الاستدامة والحفاظ على البيئة.
Zhao & etal, 2021, 8875	مجموعة الاجراءات المرتبطة بالتشغيل والتنفيذ والصيانة المستمرة لحماية البيئة الخضراء المفهومة بين العاملين داخل المنظمة.
عثمان و طه، 2023، 21	استعمال السياسات بطريقة تسهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المنظمات لجعلها صديقة للبيئة وتعزيز ممارسات الاستدامة الاقتصادية البيئية

للمحافظة على بيئة صحية من خلال زيادة الوعي لدى العاملين وتعزيز التزامهم تجاه قضايا الاستدامة.

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

٢- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء: يشير (Hutomo&etal,2020,359) أنه تدرك العديد من المنظمات أن بعض المهام الخضراء الموكلة اليهم تعد ضرورية لأنها مطلب للعديد من العاملين كونها تجعلهم أكثر صداقة للبيئة خاصة وأن أهمية ادارة الموارد البشرية لا تقتصر على المستوى التنظيمي وانما على مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة بالإضافة الى حياة العمل لذلك لابد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة وبالتالي التخضير سيكون مفيداً بالنسبة للعامل في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة منظماتهم بيئياً بنجاح ولأن يصبح مواطناً صالحاً يساهم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية، ويمكن توضيح أهميتها من خلال الجدول الاتي:

الجدول (٢) أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء

أسم الباحث	الأهمية
Al-Romeedy 2019,9 Gaafer& etal.,2021,1345	١- تحسين الأداء المالي وضمان استدامة الأنشطة التجارية. ٢- زيادة ثقة العامل بالمنظمة وتحسين صورة العلامة التجارية لها. ٣- تشجيع العمل الجماعي من خلال المشاركة في عملية الابتكارات البيئية وحل المشكلات بطريقة ابداعية لتعزيز الأداء البيئي.
Bangwal& Tiwari ,2015,46	١- تطوير ثقافة تنظيمية مستدامة من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ والتي تشجع العمل المرن المجدول الالكتروني. ٢- تقاسم الوظائف. ٣- عقد المؤتمرات عن بعد. ٤- تخفيض التكاليف وإعادة التدوير والعمل عن بعد. ٥- التدريب عبر الانترنت. ٦- المساحات المكتبية الموفرة للطاقة.
Ullah,2017,15	١- تحسين معدل الاحتفاظ بالعاملين والعمل على جذب أفضلهم. ٢- زيادة فرص العمل وزيادة رغبة العاملين في تطوير المنظمة. ٣- تحسين الاستخدام المستدام للبيئة وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية والانتاجية.

Yusoff & etal.,2020,672	١- تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع العامل على قضايا أكثر استدامة في البيئة لذلك تعتبر جزء هام من استراتيجيات العمل في المنظمة. ٢- تحسين معنوية العاملين والذي ينعكس بالإيجاب على المنظمة.
----------------------------	---

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر المذكورة.

٣- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تتمتع إدارة الموارد البشرية الخضراء بالعديد من الممارسات من وجهة نظر بعض الباحثين ، ولذلك تعددت الأبعاد التي قدموها لتلك الممارسات، وتم الاعتماد على الأبعاد التي أشاروا إليها (العشوش والهنانده، 2022، 6) و(السكرانة، 2017، 43) و(Ullah,2017,14) و(Ahmad,2015,9) و(Masri,2016,38) و(Ali,2020,322) ويمكن توضيحها بالشكل (٢):



الشكل (٢) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المصدر : من إعداد الباحثين

أ- التوظيف الأخضر: يوضح (Ullah,2017,14) أنها عملية جذب وتوظيف المرشحين ذوي المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات التي تتوافق مع أنظمة الإدارة البيئية للمنظمة وعلى الرغم من ذلك فإن السباق المتمثل في جذب العاملين الأكثر أبداعاً وموهبة وابتكاراً في المجال البيئي وزيادة الامكانيات لتوظيف عاملين يتمتعون بالكفاءة البيئية يمثل تحدياً كبيراً أمام المنظمات، وبين (Deshwal,2015,179) أن هذه العملية تتكون من الآتي:

١- استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل أدوات الأنترنت واستخدام الورق المحدود اثناء عملية الاستقطاب والاختيار وقياس الاتجاهات الخضراء والاهتمام بالأفراد الذين يقدرون الممارسات الخضراء واتباع الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير والطباعة الأقل حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر.

٢- استقطاب موظفين جدد على دراية بالممارسات البيئية المختلفة ودعم العاملين الحاليين وتنمية وتحسين مهاراتهم وقدراتهم البيئية كون ذلك يؤدي الى زيادة الانتاج وتحسين سمعة المنظمة وتحقيق الأهداف الخضراء لها.

ب- التدريب والتطوير الأخضر: يبين (Bangwal&Tiwari,2015,49) مجموعة من الآليات وأساليب العمل التي تهتم بتنمية مهارات العاملين في الاستخدام السليم للموارد البشرية والمشاركة في حل المشكلات البيئية من خلال أفكار جديدة تقلل من التدهور البيئي، ويعد التدريب والتطوير الأخضر الوسيلة الرئيسية التي يمكن من خلالها إعداد العاملين المهووبين في عدة اتجاهات تسعى الى الإبداع والابتكار عن طريق تطوير المعارف والمهارات الايجابية التي تتعلق بالبيئة مما يعزز استمرارية المنظمة ، ويضيف (Hosain&Rahman,2016,57) أنه ينبغي أن تتضمن عملية التدريب برامج وورش العمل والحلقات الدراسية والدورات والعروض وينبغي تطوير محتوى التعلم التدريبي لزيادة الكفاءات والمهارات في مجال إدارة البيئة ويركز التدريب الأخضر على السلامة وكفاءة الطاقة وإدارة النفايات وإعادة التدوير وينبغي على مشرفي التدريب استخدام المزيد من المواد الدراسية عبر الانترنت ودراسات الحالة بدلاً من النشرات المطبوعة والكتب للحد من استخدام الورق.

ت- تقييم الأداء الأخضر: يبين (Sari&Sulu,2018,57) أن من أهم العوامل التي يواجهها المديرون في قياس معايير الأداء هي تقييم الأداء الأخضر لأنها مفيدة في استنباط الأداء وانجاز إدارة الأداء الأخضر ويتم هذا عن طريق وضع قواعد عمل حديثة يمكن عن طريقها ربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد المهام والاستراتيجيات لبلوغ الأهداف المنظمة الخضراء كما أن تصميم برامج صديقة للبيئة من قبل المنظمة هو دليل على الأداء البيئي الناجح لها مما يؤدي لتقليل الأثار السلبية لعمليات التصنيع في البيئة، ويشير (Ahmad,2015,12) ينبغي على إدارة المنظمة قياس مدى التزام العاملين بالمعايير البيئية وإتباع اجراءات تأديبية مع من يخالف القواعد والأنشطة البيئية ومن بينها (التحذير بالفصل النهائي من العمل- التهديد- دفع غرامة) كما أن عمل مؤشرات للأداء الأخضر للعاملين يعني انشاء سلسلة من المعايير الخضراء لجميع الأعضاء في تقييم الأداء وسواء كان للمديرين أو العاملين على حدٍ سواء.

ثانياً // التعافي الاستراتيجي (Strategic Recovery):

١- مفهوم التعافي الاستراتيجي: يشير (الفتلاوي والكرعاوي، 2016، 211) أنه يمثل إحدى المفاهيم الاستراتيجية المستخدمة في الواقع العملي أكثر من استخدامه في الإطار النظري والفلسفي حيث أهتمت الأدبيات المعاصرة في حقل الإدارة به لما له من أهمية بالغة في طبيعة عمل المنظمات بكافة أنشطتها التي تقوم بها وحجم القوة التنافسية التي فتحت الباب على مصراعيه أمام المنظمات لما تواجهه وما يترتب عليه من حالات النجاح والفشل التي نتج عنها التنافس بين المنظمات، ويضيف (Jung&Seock,2017,24) أن كلمة (التعافي) تستخدم في سياق الخدمة وهذا المصطلح تم ابتكاره من قبل شركة الخطوط الجوية البريطانية في حملتها (مكانة المسافر أولاً) خاصة وأن المنظمات قد لا تكون قادرة على منع جميع المشكلات ولكن يمكن أن تتعلم التعافي منها، لذا ظهر موضوع التعافي أو الشفاء الاستراتيجي، وعليه يمكن تعريف مفهوم التعافي الاستراتيجي من خلال الجدول (٣):

الجدول (٣) مفهوم التعافي الاستراتيجي

أسم الباحث	التعريف
Leow,2015,67	مجموعة الإجراءات التي يتم اتخاذها لمعالجة المشكلات وهذا أصبح المفهوم ذو علاقة وثيقة بالأزمات التي تواجه المنظمة والخطوات التي تقوم باتباعها لاستعادة وضعها السابق والحفاظ على سمعتها وحصتها السوقية.
Schumacher & Komppula, 2016,118	المنهج الأنسب لمعالجة أوجه القصور في الخدمة وتوفير التعويض النقدي في حال فشل الخدمة وكذلك استخدام استراتيجيات أخرى كالاعتذار والاستجابة السريعة في حال حدوث أي خلل.
Migacz & etal.,2017,92	الخطة الدفاعية التي تعتمد عليها المنظمة من خلال الاعتراف بالمشكلات التي تواجهها في العمل واتخاذ الحلول السريعة لمعالجتها من أجل تقوية علاقتها مع كافة العاملين والمستفيدين من خدماتها.
Kadhem& Hafedh,2021,3	احتواء حالات الفشل التي قد تحدث داخل المنظمة وبالشكل الذي يمنحها ميزة تنافسية من خلال الاهتمام بصورة أكبر برضا الزبائن وولاء العاملين أي أنها تتضمن اجراءات تهدف الى تغيير المواقف السلبية للعاملين غير الراضين والاحتفاظ بهم.

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

٢- أهمية التعافي الاستراتيجي: يعد التعافي الاستراتيجي متغيراً له أثر واضح في نجاح المنظمات في البيئات سريعة التغيير ومواجهة الظروف المفاجئة والمخاطر التي تحصل عند حدوث فشل المنظمة في تقديم خدماتها، ويمكن توضيح أهميته من خلال الجدول (٤):

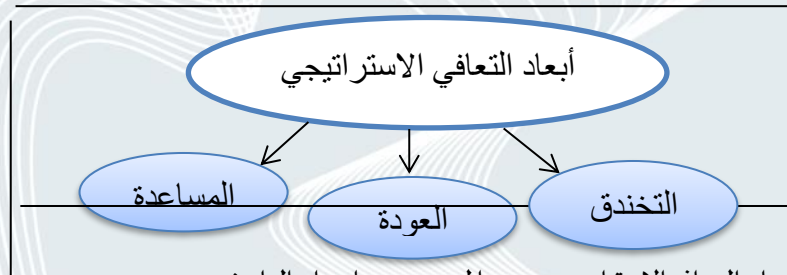
الجدول (٤) أهمية التعافي الاستراتيجي

أسم الباحث	الأهمية
محمود ولفته، 2021، 21	أ- تجهيز الإدارة بالمعلومات التي يمكن أن تسهم في تقليل حدوث الفشل بالخدمة. ب- يعزز مكانة المنظمة في سوق التأمين. ت- يعزز الروابط بين العاملين بعد فشل الخدمة حيث أن الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم يشكل نقطة قوة للمنظمة. ث- الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية.
Azemi& etal.,2019,429	أ- تعزيز تصور الزبائن لجودة الخدمة والمنظمة.

ب- زيادة رضا الزبائن وبناء علاقات ولاء الزبون إذ أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أقل من تكلفة جذب الجدد مما يجعل الاحتفاظ بهم أكثر أهمية للمنظمة. ت- تحسين الأرباح.	
أ- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ب- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. ت- زيادة فاعلية تعافي الزبائن. ث- المساءلة والأداء.	Manu& Sreejesh,2020,14

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكور.

٣- أبعاد التعافي الاستراتيجي: هناك اختلاف في تحديد عدد ونوع الأبعاد التي تضمها التعافي الاستراتيجي وذلك لاختلاف التوجهات الفكرية للباحثين وتم الاعتماد على الأبعاد التي طرحها (حسين وعبدالحسن، 2020، 21) والتي يمكن توضيحها بالشكل () أدناه:



الشكل (٣) أبعاد التعافي الاستراتيجي المصدر: من إعداد الباحثين.

أ- التخندق: يشير (حسين وعبدالحسن، 2020، 21) الى أن هذا البعد يتمثل بالعملية التي تقوم من خلالها المنظمة بإعادة تصميم الأعمال الخاصة بها والسياسات اللازمة لمتابعتها وتنفيذها من أجل تغيير موقفها المالي الحالي وتحديد المجالات الاستثمارية التي يمكن توظيف أموالها فيها لتعزيز ربحيتها، ويضيف (Thompson&Martin,2005,60) أن المنظمات قد تستطيع ممارسة استراتيجية التخندق من خلال استراتيجيات معينة وتشمل:

١- استراتيجيات تقليل الكلفة: تساهم استراتيجية التخندق في إيجاد العلاقة المباشرة لكلف الإنتاج في انتاج منتج معين أو خدمات معينة كما في امكانها شرح كل المصاريف التي سوف يتم انفاقها حيث أن تأسيس نظام فاعل للتكاليف والسيطرة على السيولة المالية فان هذا بطبيعته ربما يحسن من أرباح المنظمة ويعمل على زيادة الدخل وهناك طريقة أخرى وهي إعادة هيكلة الدين والتقليل من العبء المالي للمنظمة وأن من المحتمل أن يتم تأجيل تاريخ الدفعات المالية أو القرض من رأس المال والسماح للمنظمة بالتصرف بحرية أكثر وضغوط قليلة في عملية

دفع الفائدة من خلال عملية توفير الفرص من أجل تحسين الأرباح حيث أن تقليل التكاليف سينعكس على الأسعار بشكل مباشر.

٢- استراتيجية تقليل الموجودات: تمكن المنظمة من تقليل الكلفة حيث أن هذا القرار يتخذ عن طريق المنظمة ويمكن لوحدة العمل الأخرى التي تحصل على أموال أن تمول وحدات العمل التي تعاني من انخفاض الاستثمار.

٣- استراتيجية توليد الدخل: ان الدخل يمكن أن يتم تحسينه عن طريق عدد من جوانب السيطرة على الأنظمة من خلال تقليل الأسهم وذلك باتباع إدارة أفضل أو عن طريق إعادة النظر في النظام الانتاجي بصورة كاملة والانتقال نحو الأمام في الوقت المناسب كما أنه عندما يتم اقناع الدائنين بدفع دينهم بصورة سريعة ذلك من شأنه تحسين السيولة النقدية.

ب- العودة: (حسين وعبدالحسن، 2020، 21) العملية التي يتم من خلالها تحسين فاعلية المنظمة التي سبق وأن فقدت التوازن الخاص بها مما أدى الى انخفاض قدرتها على انتاج وتقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع رغبات واحتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يمكن من خلال هذا البعد معالجة حالات الضعف وتحقيق النمو طويل الأمد في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها، ويضيف (الفتلاوي والكرعاوي، 2016، 214) أن التحول يعني تغيير المنظمة الخاسرة الى منظمة تحقق أرباحاً، وعادة ما قد تقوم المنظمات بتحقيق أرباح قصيرة الأمد وتسعى استراتيجيات العودة لمعالجة هذه الحالات التي ينبغي أن تتطور لكي تكون طويلة الأمد، وأن لاستراتيجيات العودة أهمية كبيرة :

١- تتضمن تغيير كلي في عملية التسويق وهذا يشمل إعادة الاهتمام في المنتجات والخدمات الموجودة فضلاً عن تطوير منتجات جديدة.

٢- تشكل الحجر الأساس في عمليات النمو وفي مختلف الأنشطة المتنوعة.

٣- تحسين فاعلية المنظمة من خلال اهتمامها بالعاملين بصورة مباشرة على خلاف استراتيجيات تخفيض الكلفة ولذلك يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجيات الدقة والحذر.

والجدير بالذكر أن المنظمات ينبغي أن لا تبقى في هذه المرحلة لأنها تمثل العودة للحياة حيث أنها تحتاج للانتقال الى مرحلة النمو وهذه الاستراتيجية تتطلب من المنظمة القيام بتقديم خدمات تلاقي رغبات العاملين اضافة للوصول الى قطاعات جديدة والمحافظة على مستوى مقبول من الكلف التي تساعد على الانتاج بكلفة منخفضة وبالشكل الذي يجعل المنتجات تنافسية، وتتضمن استراتيجية العودة الأتي:

- ١- استراتيجية تغيير الأسعار.
- ٢- تطوير المنتج.
- ٣- إعادة التركيز.
- ٤- الاهتمام والتركيز على البيع والاعلانات.

ت- المساعدة: يشير(العبادي والخزعلي، 2017، 718) أنها مجموعة من الاجراءات التي تتخذها المنظمة لمعالجة مشكلاتها التي تؤثر على العاملين وتوجهاتهم، وتعد من أكثر الأبعاد فاعلية لأنها تعمل على اتخاذ التدابير لحل القضايا إذ لا تعمل أبعاد التعافي الاستراتيجي على تثبيت المشكلة فقط وانما على عدم حدوثها مرة أخرى كونها تعد من الاستراتيجيات الأكثر نموذجية والتي تطورت كتكتيك خط المواجهة المشتركة لتعزيز رضا العاملين وتصوراتهم.

المبحث الثالث:- الإطار الميداني للبحث

أولاً:- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

١. الإحصاء الوصفي لمتغير ممارسات الموارد البشرية الخضراء

يتبين من خلال معطيات الواردة في جدول (١) ان الوسط الحسابي الموزون لمتغير ممارسات الموارد البشرية الخضراء بلغ (٤,٣٩) بانحراف معياري قدره (٠,٧٣) ويتضح بأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (معياري الاختبار) البالغ (٣)، وهذا يعني بان هذا المتغير، يُعد واضحاً بشكل كبير لإفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت ٨٧% حسب وجهات نظرهم، ويعود ذلك الى ارتفاع مستوى وعي عينة المبحوثين وادراكهم لمتغير (ممارسات الموارد البشرية الخضراء) كونها مهمة على مستوى بلدية تكريت. وكان أكثر الابعاد أهمية هو بعد التوظيف الأخضر من خلال قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.50) وانحراف معياري (0.63) وهذا يعني بان هذا البعد، يُعد واضحاً بشكل كبير لإفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت ٩٠% حسب وجهات نظرهم، ويعود ذلك الى ارتفاع مستوى وعي عينة المبحوثين وادراكهم لبعد التوظيف الأخضر. اما اقل الابعاد أهمية جاء بعد التدريب والتطوير الأخضر بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.63).

جدول (٥) الإحصاء الوصفي لمتغير ممارسات الموارد البشرية الخضراء

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	التوظيف الأخضر (G1) (G7 -)	4.50	0.63	٩٠ %
٢	التدريب والتطوير الأخضر (G8 - G14)	4.25	0.80	٨٥ %
٣	التقييم وتطوير الأداء (G15) (G21 -)	4.43	0.63	٨٨ %
متغير	ممارسات الموارد البشرية (الخضراء)	٤,٣٩	٠,٧٣	٧٨ %

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

٢. الإحصاء الوصفي لمتغير التعافي الاستراتيجي

يتبين من خلال معطيات الواردة في جدول (٥) ان الوسط الحسابي الموزن لمتغير التعافي الاستراتيجي بلغ (٤,٢١) بانحراف معياري قدره (٠,٦٥)، ويتضح بأن الوسط الحسابي الموزن أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (معياري الاختبار) البالغ (٣)، وهذا يعني بان هذا المتغير، يُعد واضحاً بشكل كبير لإفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت ٨٥ % حسب وجهات نظرهم، ويعود ذلك الى ارتفاع مستوى وعي عينة المبحوثين وادراكهم لمتغير (التعافي الاستراتيجي) كونه مهم على مستوى بلدية تكريت.

وكان أكثر الأبعاد أهمية هو بعد (M 7) من خلال قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.40) وانحراف معياري (0.49) وهذا يعني بان هذا البعد، يُعد واضحاً بشكل كبير لإفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت ٨٨ % حسب وجهات نظرهم، ويعود ذلك الى ارتفاع مستوى وعي عينة المبحوثين وادراكهم لبعد (M 7). اما اقل الأبعاد أهمية جاء بعد (M 6) بوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (0.65).

جدول (٦) الإحصاء الوصفي لمتغير التعافي الاستراتيجي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	M 1	4.22	0.65	٨٤ %
٢	M 2	4.25	0.70	٨٥ %
٣	M 3	4.00	0.67	٨٠ %
٤	M 4	4.30	0.68	٨٦ %
٥	M 5	٤,٢٠	٠,٧٠	٨٤ %
٦	M 6	3.98	0.65	٧٩ %
٧	M 7	4.40	0.49	٨٨ %
٨	M 8	4.22	0.69	٨٤ %
٩	M 9	4.20	0.78	٨٤ %
١٠	M 10	٤,٢٠	٠,٦٠	٨٤ %
	متغير (التعافي الاستراتيجي)	٤,٢١	٠,٦٥	٨٥ %

مصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً:- اختبار فرضيات البحث

١. قياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: للتحقق من صحة الفرضية الأولى جرى اختبار الفرضية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتعافي الاستراتيجي). ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط (سبيرمان) الواردة في الجدول (٣) للتحقق من معنوية العلاقة بين متغيرات البحث. يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية على مستوى المعنوية (١%)، بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتعافي الاستراتيجي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٦٢)، مما يدل على قبول الفرضية وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية على مستوى المعنوية (١%)، بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتعافي الاستراتيجي، أي ان القيمة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%).

اما على مستوى الابعاد فقد جاء بعد التوظيف الأخضر كأكثر الابعاد ارتباطاً بمتغير التعافي الاستراتيجي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**٠,٨٢١). أما اقل الابعاد ارتباطاً هو بعد التقييم وتطوير الأداء إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٧٤٩).

جدول (٧) نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	التعافي الاستراتيجي	القرار
التوظيف الأخضر	0.821**	قبول الفرضية
التدريب والتطوير الأخضر	0.776**	قبول الفرضية
التقييم وتطوير الأداء	0.749	قبول الفرضية
متغير (ممارسات الموارد البشرية الخضراء)	0.862**	قبول الفرضية

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج مخرجات برنامج SPSS

(**) الارتباط معنوي بمستوى (١%)

٢. قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث: للتحقق من صحة فرضية التأثير، تم اختبار الفرضية التي تنص (وجود تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات الموارد البشرية الخضراء في التعافي الاستراتيجي).

لاختبار الفرضية آنفه الذكر تم اعتماد أسلوب (تحليل الانحدار الخطي البسيط) يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٤) الى معامل الانحدار البالغ (٠,٧٤)، وهذا يدل على وجود تأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء في التعافي الاستراتيجي، ويدعم ذلك معنوية معامل انحدار ممارسات الموارد البشرية الخضراء البالغ (١,٥١٠) بمستوى المعنوية (١%)، ان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار البالغة (٩,١٦) حيث انها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٦٤٥)، مما يدل على قبول فرضية، وهذا يعني انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات الموارد البشرية الخضراء في التعافي الاستراتيجي وبمستوى معنوية (١%)، أي ان النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%). مما يشير الى صحة فرضية التأثير.

وكان أكثر الابعاد تأثيراً هو بعد التوظيف الأخضر في التعافي الاستراتيجي وهذا يدل من قيمة معامل الانحدار (٠,٦٧)، ومن ثم جاء بعد التدريب والتطوير الأخضر من خلال قيمة معامل الانحدار (٠,٦٠)، واخيراً جاء بعد التقييم وتطوير الأداء من خلال قيمة معامل الانحدار (٠,٥٦).

جدول (٨) نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

المتغيرات	التعافي الاستراتيجي	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية
التوظيف الأخضر	٠,٦٧	١,٥٩٠	٠,٢٠١	8.86	1.645
التدريب والتطوير الأخضر	٠,٦٠	1.650	0.217	7.594	1.645
التقييم وتطوير الأداء	٠,٥٦	1.710	0.245	6.966	1.645
متغير (ممارسات الموارد البشرية الخضراء)	٠,٧٤	١,٥١٠	٠,١٨٩	9.16	1.645

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج مخرجات برنامج SPSS

(**) الارتباط معنوي بمستوى (١%)

المبحث الرابع : النتائج والتوصيات

أولاً:النتائج

١. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي، الأمر الذي انعكس في تعزيز كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية. وهذا يشير إلى أن تبني سياسات التوظيف والتدريب والتقييم الصديقة للبيئة يسهم بصورة مباشرة في دعم التعافي الاستراتيجي للبلدية.

٢. أوضحت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تعمل على تحفيز بيئة عمل إبداعية داخل المؤسسات، حيث يساهم التوظيف الأخضر في استقطاب كوادر تمتلك وعيًا بيئيًا، في حين يساعد التدريب والتطوير الأخضر في بناء مهارات جديدة مرتبطة بالاستدامة. هذا التوجه يخلق قاعدة بشرية قادرة على الاستجابة بمرونة للمتغيرات، بما يعزز قدرة البلدية على التعافي الاستراتيجي.

٣. بينت النتائج أن تطبيق الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين في أنشطة المؤسسة، إذ يدفعهم إلى تبني سلوكيات ابتكارية تركز على الاستدامة وحل المشكلات بطرق مبتكرة. وهذا الانخراط يعزز من قدرة البلدية على مواجهة التحديات البيئية والتنظيمية، ويزيد من مرونتها في التعامل مع الأزمات.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة إدماج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد، بحيث تصبح جزءاً من سياسات البلدية لا مجرد مبادرات مؤقتة، الأمر الذي يضمن استدامة التعافي الاستراتيجي.

٢. أهمية تصميم برامج تدريبية متخصصة لرفع وعي الموظفين وتنمية مهاراتهم في مجالات الاستدامة وإدارة الموارد بكفاءة، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق وفورات اقتصادية وبيئية.

٣. الحاجة إلى تطوير آليات لتقييم الأداء تأخذ في الاعتبار المعايير البيئية إلى جانب المعايير التقليدية، وذلك من أجل قياس مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها الخضراء وتحديد مجالات التحسين.

٤. ينبغي على إدارة البلدية دعم ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار وتشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة صديقة للبيئة، مما يساعد على تحقيق التكيف مع المتغيرات والتوجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المصادر

أولاً:المصادر العربية :

١. حسين، حسين عبد الحافظ، (2022)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال-كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

٢. حسين، حسين وليد، وعبد الحسن، بتول كريم، (2020)، دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الادارة العليا، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (47).
٣. السكارنة، محمد إحسان، (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال – كلية الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٤. العبادي، هاشم فوزي، والخزعلي، معتر حميد رحيم، (2017)، التعافي الاستراتيجي للخدمة السياحية ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسافرين على شركة الخطوط الجوية العراقية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد (21).
٥. عثمان، هلوفان حسني، و طه، رفعت محمد علي، (2023)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الأهلية في اقليم كوردستان-العراق، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد(12)، العدد(2).
٦. العشوش، حسن عبدالحفيظ، والهنانده، رامي محمد، (2022)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد(6)، العدد (24).
٧. الفتلاوي، ماجد جبار، والكرعاوي، محمد ثابت، (2016)، التعافي الاستراتيجي كمدخل لمنظمات الأعمال في ظل بناء شخصية المنظمة : دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(13)، العدد(40).
٨. محمود، حنان شاكر، ولفته، ببداء ستار، (2021)، العلاقة بين أبعاد التعافي الاستراتيجي للخدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة : بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد(16)، العدد(54).

ثانيا: المصادر الأجنبية:

1. Ahmad, S. ,(2015), Green Human Resource Management: Policies and Practices, Cogent Business & Management, Vol.(2),Issue.(1).
2. Ali, A. A. ,(2020), Environmental Management System According To The Green Management Of Human Resources, Journal Of Economics And Administrative Sciences ,Vol.(26),Issue.(122).
3. AL-Romeedy, B. S.,(2019), Green Human Resource Management In The Egyptian Travel Agencies: Constraints Of Implementation and

- Requirements For Success, Journal of Human Resources In Hospitality & Tourism, Vol.(18), No.(2).
4. Azemi, Y., Ozuem, W., Howell, K. E., & Lancaster, G. ,(2019), An Exploration Into The Practice Of Online Service Failure And Recovery Strategies In The Balkans, Journal Of Business Research, Vol.(94).
 5. Bangwal, Deepak & Tiwari, Prakash ,(2015), Green HRM – A Way To Greening The Environment , Journal of Business and Management , Vol. (17), Issue .(12).
 6. Deshwal, P. ,(2015), Green HRM: An Organizational Strategy of Greening People, International Journal Of Applied Research, Vol.(1), No.(13).
 7. Gaafar, H., Elzek, Y., & Al-Romeedy, B. S.,(2021), The Effect of Green Human Resource Management on Green Organizational Behaviors: Evidence From Egyptian Travel Agencies, African Journal of Hospitality Tourism and Leisure, Vol.(10), No.(4).
 8. Hosain, Sajjad & Rahman, Sadiqur ,(2016), Green Human Resource Management: A Theoretical Overview, Journal of Business and Management, Vol.(18), Issue(6).
 9. Hutomo, A., Marditama, T., Limakrisna, N., Sentosa, I., & Yew, J. L. K. ,(2020), Green Human Resource Management, Customer Environmental Collaboration and The Enablers Of Green Employee Empowerment: Enhancing an Environmental Performance, Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting, Vol.(1), Issue.(2).
 10. Jabbour, C. J. C., (2013), Environmental Training In Organizations: From A Literature Review To A Framework For Future Research, Resources, Conservation and Recycling, Vol.(74).
 11. Jung, Na Young & Seock, Yoo-Kyoung,(2017), Effect Of Service Recovery On Customers Perceived Justice, Satisfaction, and Word-Of-Mouth Intentions On Online Shopping Websites, Journal Of Retailing and Consumer Services, Vol.(37).
 12. Kadhem, Haider Fadhel, & Hafedh, Abdalnaser Alag,(2021), The Extent To Which Dimensions Of Strategic Recovery Of Service Have Been

- Achieved In Some Departments Of The Presidency Of University Of Baghdad, Journal of Contemporary Issues In Business and Government, Vol.(27), No.(3).
13. Leow, S. C. ,(2015), Airline Service Failure and Recovery: A Conceptual and Empirical Analysis, Doctoral Dissertation, Salford Business School ,University of Salford, Salford ,UK.
 14. Manu, C., & Sreejesh, S., (2020), Addressing Service Failure and Initiating Service Recovery In Online Platforms: Literature Review and Research Agenda, Journal Of Strategic Marketing , Vol.(29), No.(5).
 15. Masri, H. A. ,(2016), Assessing Green Human Resources Management Practices In West Bank: An Exploratory Study , Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
 16. Migacz, S. J., Zou, S. S., & Petrick, J., (2017), The Terminal Effects Of Service Failure On Airlines: Examining Service Recovery With Justice Theory, Journal Of Travel Research, Vol.(57), No.(1).
 17. Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. A. ,(2018), Green Human Resource Management: A Review, International Journal Of Enhanced Research in Management & Computer Applications, Vol.(7), Issue.(3).
 18. Sari, Kazim & Suslu, Murat, (2018), A Modeling Approach For Evaluating Green Performance Of A Hotel Supply Chain, Technological Forecasting & Social Change, Elsevier, Vol.(137).
 19. Schumacher, S., & Komppula, R., (2016), A Case Study On Service Recovery: Frontline Employees' Perspectives and The Role Of Empowerment , European Journal Of Tourism Hospitality And Recreation, Vol.(7), No.(2).
 20. Thompson, John L., & Martin, Frank, (2005), Strategic Management: Awareness And Change, 5th Edition , Cengage Learning Business Press, UK.
 21. Uddin, M., (2018), Practicality Of Green Human Resource Management Practices: A Study On Banking Sectors In Bangladesh, International Journal Of Economics, Commerce and Management, Vol.(6), Issue.(6).

- 22.Ullah, M. M. ,(2017), Integrating Environmental Sustainability Into Human Resources Management: A Comprehensive Review On Green Human Resources Management (Green HRM) Practices, Maghreb Review Of Economics and Management Journal, Vol.(4).
- 23.Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A., (2020), Linking Green Human Resource Management Practices To Environmental Performance In Hotel Industry, Global Business Review,Vol.(21),Issue.(3).
- 24.Zhao, F., Kusi, M., Chen, Y., Hu, W., Ahmed, F., & Sukamani, D., (2021), Influencing Mechanism Of Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility On Organizational Sustainable Performance, Sustainability, Vol.(13),No.(16).

المصادر
القرآن الكريم
أولاً: العربية